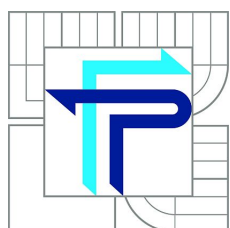


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

METODIKA PROJEKTOVÉHO CYKLU OP VK
PROJEKTŮ VE VEŘEJNÉ VÝZKUMNÉ INSTITUCI
METHODOLOGY OF THE PROJECT CYCLE OF ECOP PROJECTS IN PUBLIC
RESEARCH INSTITUTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAELA ČEPOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. RADEK DOSKOČIL, Ph.D.

BRNO 2014

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje informace, které jsou dle rozhodnutí subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována, jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Čepová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Metodika projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci

v anglickém jazyce:

Methodology of the Project Cycle of ECOP Projects in Public Research Institution

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

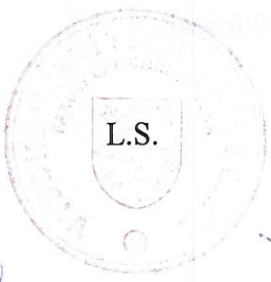
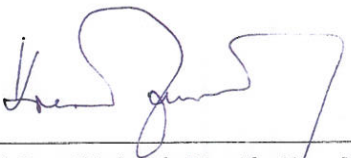
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

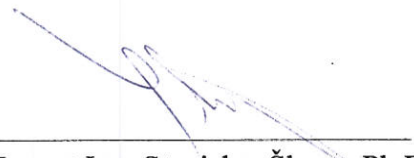
- DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.
- KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá projektovým cyklem projektů financovaných z Evropské Unie (EU), konkrétně projekty z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK). V teoretické části je uvedeno rozdělení strukturálních fondů Evropské unie, mezi něž se řadí i OP VK projekty, které jsou podrobněji popsány v samostatné kapitole. Stěžejní částí diplomové práce je projektový cyklus, který je nejdříve uveden obecně a poté je v praktické části navržen konkrétní projektový cyklus zaměřený nejen na potřeby OP VK projektů, ale i s ohledem na pravidla veřejné výzkumné instituce, ve které se tyto projekty řeší.

Klíčová slova

Evropská unie, Projekt, Operační program, Vzdělávání, Konkurenceschopnost, Dotace, Monitorovací zpráva, Projektový cyklus

Abstract

This diploma thesis deals with the project cycle of projects funded by the European Union, especially the projects from Education for Competitiveness Operational Programme (ECOP). In the theoretical part, there is stated the distribution of structural funds, among which belongs also the ECOP projects, which are described in more details in separate chapter. The main part of the diploma thesis is the project cycle, which is at first described in the general as well as in the practical part, where there is proposed a specific project cycle focused not only on ECOP projects needs, but also considering the rules of a public research institution, where these projects are solved.

Keywords

European Union, Project, Operational Programme, Education, Competitiveness, Grant, Monitoring Report, Project Cycle

Bibliografická citace

ČEPOVÁ, M. *Metodika projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci*: diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2014. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Brno

.....

(podpis autora)

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D. za odbornou pomoc při vypracovávání této diplomové práce.

Obsah

Úvod	12
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	14
1.1 Cíl práce	14
1.2 Metody a postupy zpracování	15
2 Teoretická východiska práce	16
2.1 Historie fondů Evropské unie	16
2.2 Charakteristika a členění fondů Evropské Unie	17
2.2.1 Charakteristika	17
2.2.2 Členění fondů EU	17
2.2.2.1 Strukturální fondy	17
2.2.2.2 Cíle regionální politiky	20
2.3 Charakteristika OP VK	22
2.4 Projektový cyklus	25
2.4.1 Existence problému	26
2.4.2 Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek	26
2.4.3 Vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení přijatelnosti projektu	26
2.4.4 Zpracování projektové žádosti	28
2.4.4.1 E-Account	28
2.4.4.2 Benefit	31
2.4.5 Předrealizační příprava	32
2.4.6 Vlastní realizace	33
2.4.7 Ukončení a udržení projektu	34
2.4.8 Vyhledání nového problému	35
2.5 Literární řešerše - teoretická východiska analýz	35

2.5.1	SLEPT	35
2.5.2	Porterův model pěti sil	37
2.5.3	Model 7 S	38
2.5.4	SWOT analýza	40
3	Analýza současného stavu	42
3.1	Charakteristika instituce	43
3.1.1	Veřejná výzkumná instituce	43
3.1.2	Centrum výzkumu globální změny	43
3.2	Aplikace analýz	44
3.2.1	SLEPT	44
3.2.2	Porterův model pěti sil	46
3.2.3	Model 7 S	48
3.2.4	SWOT analýza	51
3.3	Nejčastější chyby a nesrovnalosti při vedení projektů	54
3.4	Názory pracovníků CVGZ na obtížnost vybraných činností v rámci administrace projektů OP VK	55
3.4.1	Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy	56
3.4.2	Orientace v četnosti prováděných změn v rámci OP VK	57
3.4.3	Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat	58
4	Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení	59
4.1	Metodika projektového cyklu	60
4.1.1	Definice předmětu projektu	60
4.1.2	Analýza možností financování	62
4.1.3	Vyhledání vhodného dotačního titulu a nezávislé posouzení projektu	62
4.1.4	Příprava a zpracování projektové žádosti	63

4.1.5	Předrealizační příprava	65
4.1.6	Realizace projektu	65
4.1.6.1	Vybrané aspekty při řízení projektu	66
4.1.7	Ukončení projektu	73
4.2	Implementace metodiky v instituci	76
4.2.1	Výsledky implementace metodiky v praxi	77
4.2.1.1	Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy	77
4.2.1.2	Orientace v četnosti prováděných změn pravidel OP VK	79
4.2.1.3	Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat	80
4.3	Přínos zavedení nové metodiky v instituci	81
5	Závěr	82
	Seznam použité literatury	84
	Seznam zkratek	88
	Seznam obrázků	90
	Seznam tabulek	91
	Seznam příloh	92

Úvod

Se vstupem České republiky do Evropské unie (EU) je spojena i možnost čerpat dotace z jejich fondů. Zájmem EU je totiž mimo jiné srovnat ekonomické a hospodářské rozdíly mezi jednotlivými členskými zeměmi a právě prostřednictvím evropských fondů jsou financovány dotační programy, které se dělí na regionální a tematické. Z fondů EU je možné čerpat ze stran podnikatelů, neziskových organizací, krajů, obcí a v neposlední řadě ze stran veřejných výzkumných institucí, kterých se tato diplomová práce týká. Finanční prostředky z fondů EU významnou měrou přispívají k rozvoji České republiky zejména v oblasti současně velmi diskutovaného tématu životního prostředí. Protože pro existenci veřejné výzkumné instituce zabývající se životním prostředím je maximálně důležité, aby bylo s veřejnou podporou, především s podporou z EU, nakládáno co nejefektivněji, budou v analytické části této práce zhodnocena rizika, která mohou při čerpání dotací nastat a bude navrženo, jak zlepšit proces nakládání s dotacemi v daném typu organizace.

Ve zkoumané instituci jsou nejčtetnějším typem řešených projektů projekty podpořené z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), a proto je tato práce zaměřena právě na ně.

V první kapitole je uvedena nejprve obecná teorie k fondům EU, jejich charakteristika a jejich členění. Poté jsou konkrétněji popsány fondy OP VK a prioritní osy, které hrají velmi důležitou roli zejména při psaní nového projektu a jeho specifikaci. V teoretické části je také popsáno všech osm fází obecného projektového cyklu pro projekty financované z fondů EU. Doposud ale přes velké množství dokumentů, příruček a metodických dopisů neexistuje jednotná metodika projektového cyklu OP VK projektů, proto je v poslední části navržen včetně konkrétních doporučení pro eliminaci chyb v každé jeho fázi. V navržené metodice pro konkrétní potřeby instituce budou v rámci jednotlivých fází uvedeny doporučené kroky od vytyčení náplně projektu, jeho zařazení do správné projektové výzvy přes jeho realizaci až po jeho ukončení. Metodice projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci předcházejí analýzy vnějšího okolí, vnitřního prostředí a vytyčení nejčastějších chyb, ke kterým při vedení projektů tohoto typu do-

cháží. Až na základě těchto analýz je navržen jednotný projektový cyklus vztahující se konkrétně na potřeby instituce. Nově navržená metodika si klade za cíl zjednodušení a zefektivnění realizace OP VK projektů v instituci. Výsledky implementace metodiky a její přínos je potom popsán v kapitole „Přínos zavedení nové metodiky v instituci“, přičemž největším přínosem, zejména pro vědecké pracovníky, by mělo být snížení časové náročnosti některých dílčích činností.

Aby byla zajištěna funkčnost navržené metodiky je v závěrečné části zhodnoceno k jakým rizikům může její zavedení vést. Je také zajištěna možnost aktualizace metodiky projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci předpokládající budoucí změny obecných nebo interních pravidel.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout přehlednou a aplikovatelnou metodiku projektového cyklu s akcentem na financování projektů OP VK, dále pak prohloubit a rozšířit znalosti v oblasti vedení projektů financovaných z prostředků EU ve veřejné výzkumné instituci.

- Pro dosažení hlavního cíle byly formulovány následující cíle dílčí:
 - formulace teoretického rámce řešené problematiky,
 - prohloubení a rozšíření znalosti v oblasti vedení projektů financovaných z prostředků EU,
 - analýza vedení OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci,
 - analýza pomocí SLEPT, Porterova modelu, 7 "S", SWOT,
 - návrh optimalizace jednotlivých procesů při řízení projektů.

Výsledkem této diplomové práce je dosud neexistující jednotná konkrétní metodika projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci, což bude praktickým přínosem pro žadatele o dotace a pro vědecký a administrativní aparát pracovníků, kteří s projekty pracují. Součástí práce je i zhodnocení situace před zavedením metodiky a jak tato metodika změní náročnost některých činností v rámci projektového cyklu.

Navzdory poměrně dlouhé době, po kterou jsou projekty z EU v ČR financovány, panuje stále nesoulad mezi pravidly a mezi praktickým vedením projektů. Přínosem diplomové práce tedy je mimo jiné zhodnocení metodiky vedení projektového cyklu ve veřejné výzkumné instituci a návrh řešení, které povede k eliminaci chyb. Součástí práce jsou analýzy vnějšího okolí i vnitřního prostředí instituce, na kterých je demonstrováno, k jakým chybám nejčastěji při vedení projektů dochází a jak jejich vzniku co nejefektivněji zabránit. Díky analýzám v této diplomové práci bude určeno, proč některé projekty neuspěly při schvalování žádosti o dotaci a bude navrženo, jak se tomuto do budoucna

vyvarovat. Dále bude navržena optimalizace projektového cyklu tak, aby byla téměř vyloučena možnost penalizací za neoprávněné čerpání prostředků v rámci řešení projektu.

1.2 Metody a postupy zpracování

Po úvodním seznámení se s obecným fungováním a historií vzniku EU a jejich fondů bude uveden praktický příklad řízení projektů OP VK. Kromě představení operačních programů pro programové období 2007-2013 bude v diplomové práci popsáno rozdělení jednotlivých typů projektů, postup při podávání projektové žádosti a její části, kritéria hodnocení až po samotnou realizaci a monitorování. Nedílnou součástí bude také sestavování, správa a čerpání rozpočtu projektu v souladu s pravidly EU a platnými právními předpisy ČR. Budou vymezeny také jednotlivé položky rozpočtu a metody financování jednotlivých aktivit projektu. Nakonec bude navržena metodika projektového cyklu OP VK projektů ve veřejné výzkumné instituci s návrhy na eliminaci chyb v jeho jednotlivých fázích.

Diplomová práce bude zpracována na základě analýzy veškerých dostupných informací a bude rozdělena do tematických celků. V těch budou rozlišeny jednotlivé části projektu, budou provedeny analýzy vnějších i vnitřních faktorů a bude aplikována i metoda dedukce a z ní budou vyvozeny některé důsledky a tvrzení.

V prvních částech práce bude také částečně využita metoda komparace pro srovnání různých typů projektů a operačních programů, také pro srovnání jednotlivých analýz.

Své uplatnění nalezne v této práci i statistický aparát a pomocí metody syntézy budou jednotlivé analýzy zhodnoceny tak, aby mohlo dojít k závěrečnému stanovisku. Bude použita metoda popisné statistiky, kde budou využita data z dotazníkového šetření na vzorku 50 respondentů a vizualizace těchto dat pomocí grafů.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Historie fondů Evropské unie

V roce 1996 Česká republika oficiálně požádala o vstup do EU. V té době byl premiérem Václav Klaus, který žádost ČR o členství v EU předal 23.1.1996 v Římě. Rok na to Evropská komise zahrnula Českou republiku skupiny 5 kandidátských zemí. Pro vstup do EU bylo nutné splnit určitá kritéria a byla zahájena přístupová jednání. Posudek Evropské komise uznal žádost ČR na členství v EU i přes četné nedostatky, které při jejím posuzování shledal. Tyto nedostatky bylo nutné před vstupem napravit, což vyžadovalo značné úsilí, nicméně bylo potvrzeno, že ČR má stabilní instituce, zaručuje právní stat, lidská práva na ochranu menšin, může být považována za stát s fungující tržní ekonomikou, která je schopna se ve střednědobém časovém horizontu vyrovnat s konkurencí a tlakem v rámci EU.

Následoval řetězec složitých jednání a toto období bylo úspěšně zakončeno na zasedání Evropské rady 12. - 13.12.2002 v Kodani, kde byly uzavřeny všechny vyjednávací kapitoly zahrnující mimo jiné i vymezení tzv. „předvstupního období“. V tomto období bylo možné, aby se přistupující země přizpůsobily zásadám vyplývajícím z legislativy EU. V říjnu 2002 Evropská komise v součinnosti s Evropskou radou rozhodla o přijetí 10 nových členských států. V dubnu 2003 byla v Aténách slavnostně podepsána Smlouva o přistoupení s platností od 1.5.2004.

Pro přistoupení ČR do EU bylo nutné ještě uspořádat domácí referendum, které proběhlo ve dnech 13. a 14.6.2003, a poměrem 77,33% kladných hlasů vůči 22,67% negativních při volební účasti 55,21%, byl vstup schválen i občany země.

Členství v Evropské unii přineslo České republice zrychlení ekonomického růstu směrem k vyspělejším zemím světa, načež byla v roce 2005 překvalifikována na rozvinutou zemi namísto rozvojové. Kromě pozitivních změn s sebou vstup do EU přinesl i nutnost vypracovat řadu strategických a programových dokumentů směřujících k zapojení do její regionální a strukturální politiky. [1]

2.2 Charakteristika a členění fondů Evropské Unie

2.2.1 Charakteristika

Evropská unie se drží tzv. politiky soudržnosti nebo též politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), která je také nazývána kohezní politikou. K podpoře hospodářského růstu členských států aplikuje Evropská unie širokou škálu nástrojů finanční a technické pomoci, a to skrze její fondy. Odrazem principu solidarity uvnitř EU je snižování rozdílů mezi jednotlivými členskými státy, ať už co se týče vzdělání, bohatství a technické vyspělosti, tak i kvality života.

Hlavní cílem fondů EU je **udržitelnost**, čili udržitelný rozvoj zlešování a ochrany životního prostředí, rozvoj ekonomiky, zvyšování zaměstnanosti atd. Důležitým pojmem, prostředkem k udržitelnosti, spojeným s tématem financování členských států EU je také **konkurenceschopnost** a pak inovace, které poslouží k vytváření flexibilní společnosti. [2]

2.2.2 Členění fondů EU

2.2.2.1 Strukturální fondy

Finanční zdroje EU alokované pro Českou republiku jsou vypláceny pomocí fondů, které jsou složité členěny. Z Evropské unie lze finance čerpat jednak přes **Strukturální fondy** (SF) a jednak přes **Společnou zemědělskou politiku**. „*Strukturální fondy jsou určeny pro chudší anebo jinak znevýhodněné regiony (např. venkovské a problémové městské oblasti, upadající průmyslové oblasti, oblasti s geografickým nebo přírodním znevýhodněním, jako například ostrovy, hornaté oblasti, řídce osídlené oblasti a pohraniční regiony). Peníze ze SF jsou čerpány v rámci několikaletých cyklů, tzv. programových období (současné na roky 2007-2013) a na základě definování jasných cílů a priorit.*“

Vedle SF, kterými jsou Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF) funguje také ještě Fond soudržnosti (CF).

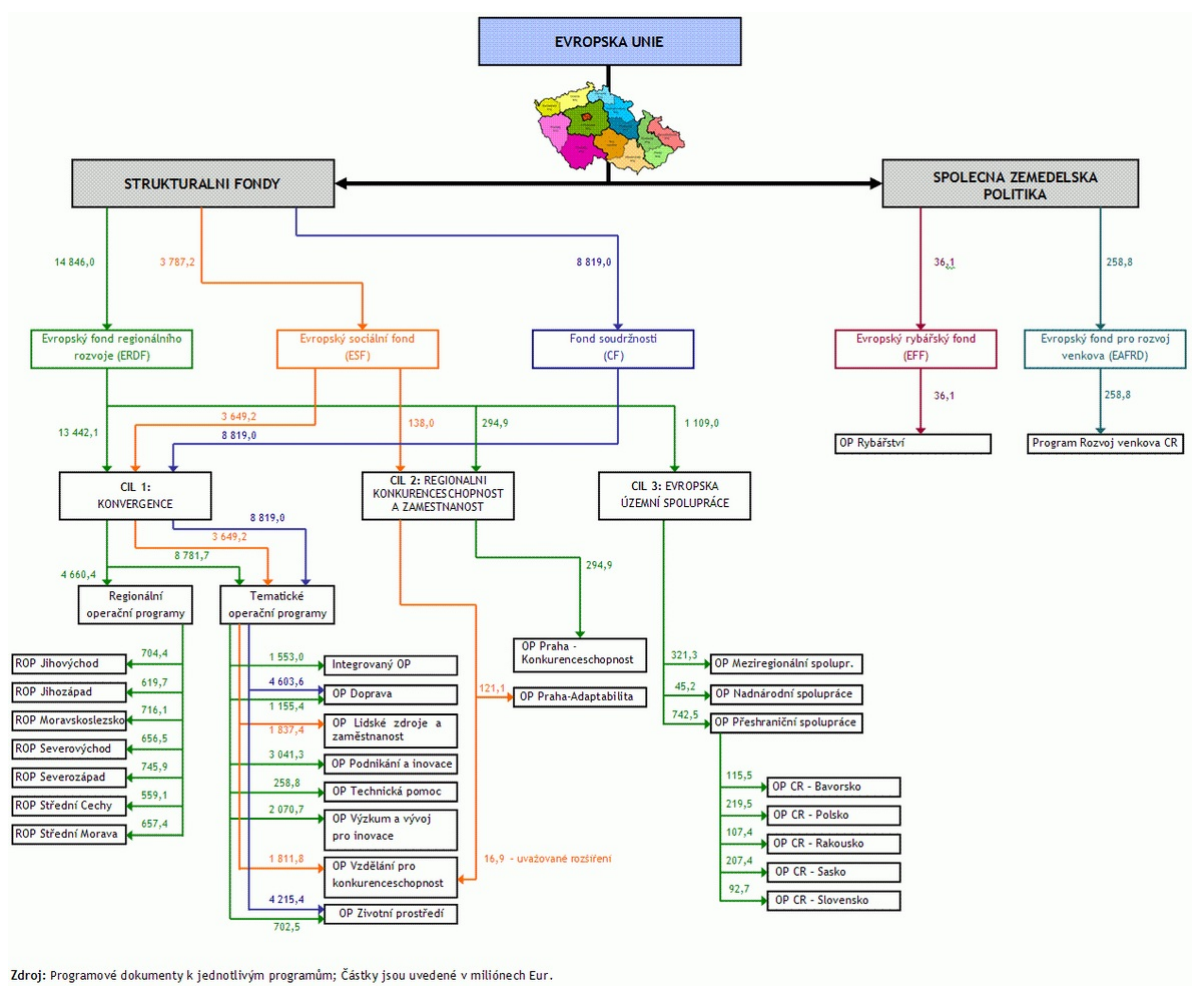
ERDF se zaměřuje na posílení hospodářství a jeho modernizaci, ale protože prostředky tohoto fondu spadají do všech třech cílů programového období 2007 - 2013, za-

sahuje do mnoha oblastí a právě proto byl konkrétně pro ERDF alokován největší podíl finančních prostředků v porovnání s ostatními SF. Z tohoto fondu jsou podporovány projekty zaměřené zejména na vybudování větších infrastruktur, jedná se např. o investice do modernizace sportovních arádů, železnic, kulturních památek, zdravotnických pracovišť a také odstraňování ekologických zátěží a předcházení jejich vzniku atp.

ESF je zaměřen spíše na lidské zdroje a jejich rozvoj, čehož dosahuje pomocí různých sociálních programů nejen pro rizikové skupiny obyvatelstva. Tyto speciální programy rekvalifikují nezaměstnané, pomáhají osobám se zdravotním postižením a dalším znevýhodněným menšinám zařadit se do pracovního procesu. V rámci rovných příležitostí také zlepšují mobilitu pracovních sil napříč EU a inovují různé vzdělávací programy.

Fond soudržnosti (FS) je určen pro investiční podporu dopravní infrastruktury chudších států, na ochranu životního prostředí a obnovitelné zdroje energie. Možnost čerpat finanční zdroje z kohezního fondu mají členské státy s hrubým národním důchodem maximálně 90% průměru EU na obyvatele. [3]

Další členění lze vidět v tabulce 2.1.



Tab. 2.1: Schéma členění fondů EU

Zdroj: [4]

2.2.2.2 Cíle regionální politiky

Pro programové období 2007-2013 byly v oblasti regionální politiky vytyčeny **tři základní cíle**, k jejichž dosažení má prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti vyčleněné **347 mld. €**.

Cíl Konvergence

Tento cíl se soustředí na nejméně rozvinuté členské země a oblasti, kde pomáhá vytvářet nové pracovní pozice a zvyšovat zaměstnanost. Jedná se o oblasti, kde HDP na osobu je nižší než 75% průměru EU nebo státy, jejichž hrubý národní důchod (HND) na obyvatele je nižší než 90% průměru tohoto ukazatele pro celou EU. Cíl Konvergence je financovaný z ERDF, ESF a FS a v České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy. Nejen spojením zaměření fondů, ze kterých je tento cíl financován, je patrné, že cíl Konvergence se soustředí především na modernizaci ekonomiky v daných oblastech, zlepšování základní infrastruktury, zlepšení kvality schopnosti institucí trhu práce, vzdělávacích systémů sociálních ošetrovacích služeb, na zvýšení investic do lidského kapitálu, adaptaci veřejné správy, posílení administrativní kapacity národních a regionálních správ. [5]

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Druhý cíl je určen pro oblasti, které přesahují limitní ukazatele pro zařazení do cíle Konvergence. I z tohoto důvodu je alokace finančních prostředků pro tento cíl s ohledem na jeho nižší naléhavost podstatně menší než pro předchozí cíl. V případě tohoto cíle navrhla Evropská komise dvě strategie, a to:

- **regionální programy**, které by měly přispět k pomoci v předvídání a podpoře ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských oblastech zvyšováním jejich atraktivity a konkurenceschopnosti.
- **národní programy**, které mají pomocí předvídání hospodářských změn zlepšit přizpůsobování se jim v souladu s politickými prioritami Evropské strategie zaměstnanosti

Tento cíl je financovaný z ERDF a ESF a v České republice pod něj spadá Hlavní město Praha. [5]

Cíl Evropská územní spolupráce

Cíl Evropská územní spolupráce podporuje rovnovážný rozvoj a integraci na území EU pomocí přeshraniční, mezinárodní spolupráce. Tyto spolupráce se soustředí hlavně na podporu rozvoje vědy, výzkumu a informovanosti, na životní prostředí (ŽP), předcházení rizikům a řízení vodních zdrojů. Do budoucna je plánována podpora udržitelného hospodářského a sociálního rozvoje pomocí dalších spoluprací s důrazem spíše na budování víceletých partnerství.

Tento cíl je financovaný z ERDF a v České republice pod něj spadají všechny regiony.

Jednotlivé cíle jsou koncipovány tak, aby vyhovovaly spíše tematickému a zeměpisnému rozdělení zdrojů.

Pro politiku soudržnosti jsou prioritami také následující:

- Zvýšení atraktivity EU a jejích regionů pro investice a pracovní sílu
- Zlepšení transferu a kvality vzdělávání
- Vytváření pracovních pozic a zvýšení zaměstnanosti [6]

Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007-2013:

Cíl	Fondy pro EU27		Fondy pro ČR	
Konvergence	283 mld. € (cca 7 082,80 mld. Kč)	81,54%	25,88 mld. € (cca 730,00 mld. Kč)	96,98%
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	54,96 mld. € (cca 1 385,40 mld. Kč)	15,95%	419,09 mil. € (cca 11,73 mld. Kč)	1,56%
Evropská územní spolupráce	8,72 mld. € (cca 218,55 mld. Kč)	2,52%	389,05 mil. € (cca 10,97 mld. Kč)	1,46%
Celkem	347 mld. €	100,00%	26,69 mld. € (cca 752,70 mld. Kč)	100,00%

Obr. 2.1: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007 - 2013

Zdroj: [7]

2.3 Charakteristika OP VK

Tato diplomová práce je zaměřena především na projekty OP VK, které spadají mezi 8 Tématických operačních program (TOP) , ty navazují na rozvojovou strategii a cíle politiky soudržnosti. Celkově je na TOP cíle Konvergence alokováno 21,2 mld. € [8]



Obr. 2.2: Alokace financí mezi tematické operační programy

Zdroj: [9]

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je řazen mezi víceúčelové tématické operační program, kdy mezi tyto cíle patří především zkvalitnění, modernizace a zvýšení konkurenceschopnosti systému vzdělávání na všech jejích úrovních včetně výzkumu a vývoje.

Financování tohoto OP je zajištěno z největší části z Cíle Konvergence, zbylá část je potom financována z prostředků Cíle „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“, jehož systémový rámec je tvořen z celoživotního vzdělávání. Pro OP VK je vyčleněno 1, 83 mld. €, což je zhruba 6, 8 % prostředků z veškerých fondů EU alokovaných pro ČR. Stát se zavázal dofinancovat tento OP o dalších 0, 32 mld. €.

Stejně jako ostatní TOP má i OP VK prioritní osy. Prioritních os je v případě tohoto typu projektů celkem 5 a dělí tak tento OP na logické celky, které jsou dale vymezeny

pomocí oblastí podpor. Oblasti podpory blíže specifikují, jaké typy projektů mohou být do jednotlivých prioritních os zařazeny. [10]

Prioritní osa 1: Počáteční vzdělávání

- Oblasti podpory:
- 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání
 - 1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
 - 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
 - 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách
 - 1.5 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách

Podporovanými aktivitami jsou veškeré aktivity vedoucí k inovaci vyučovacích metod, organizačních forem výuky a výukových činností, kam je řazena i tvorba výukových programů, zejména těch s mezipředmětovými vazbami. Podporován je též rozvoj klíčových kompetencí, rozšíření výuky v cizích jazycích na středních školách, rozšíření nabídky asistenčních služeb pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, tvorba systému dalšího vzdělávání pro pracovníky všech školských zařízení. Neméně důležitou součástí podpory v rámci prioritní osy 1 je také zvyšování odborných kompetencí např. na manažerských pozicích ve vzdělávání, které jsou klíčové pro další rozvoj jednotlivých škol a dalších vzdělávacích zařízení.

Na prioritní osu 1 bylo z fondů EU alokováno 612,1 mil. €, což tvoří 34% alokace pro OP VK.

Prioritní osa 2: Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj

- Oblasti podpory:
- 2.1 Vyšší odborné vzdělávání
 - 2.2 Vysokoškolské vzdělávání
 - 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji
 - 2.4 Partnerství a sítě

Podporovanou aktivitou v rámci druhé prioritní osy je např. podpora mobility pracovníků mezi výzkumnými institucemi a mezi výzkumným, soukromým a veřejným sektorem, dále pak inovace studijních programů na VŠ a VOŠ v souladu s potřebami trhu práce a ekonomiky ČR a při vytváření těchto programů zapojení odborníků z praxe a zapojení

zahraničních odborníků. Dále je podporováno další vzdělávání učitelů, řídících a administrativních pracovníků ve vzdělávacích institucích a pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje.

Na prioritní osu 2 bylo z fondů EU alokováno 626,5 mil. €, což tvoří 35% alokace pro OP VK.

Prioritní osa 3: Další vzdělávání

Oblasti podpory: 3.1 Individuální další vzdělávání

3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

Třetí prioritní osa podporuje aktivity související zejména s rozvojem vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích, dále pak vzdělávání lektorů, pedagogů, řídících a organizačních pracovníků nejen škol, ale i jiných vzdělávacích, poradenských a specializovaných institucí a center pro udržitelný rozvoj. Podporovanou oblastí v rámci této osy je i vzdělávání obecných a odborných kompetencí, tvorba vzdělávacích modulů týkajících se např. jazykových nebo IT dovedností.

Na prioritní osu 3 bylo z fondů EU alokováno 289,9 mil. €, což tvoří 16% alokace pro OP VK.

Prioritní osa 4a: Systémový rámec celoživotního učení (cíl Konvergence)

Prioritní osa 4b: Systémový rámec celoživotního učení (cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Oblasti podpory: 4.1 Systémový rámec celoživotního učení

Podporovány jsou v rámci prioritní osy 4 ty aktivity, které v oblasti počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání přispívají na území celé ČR k vytváření systému celoživotního učení.

Na prioritní osu 4 bylo z fondů EU alokováno 227,1 mil. €, což tvoří 12% alokace pro OP VK.

Prioritní osa 5a: Technická pomoc (cíl Konvergence)

Prioritní osa 5b: Technická pomoc (cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Oblasti podpory: 5.1 Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu

5.2 Informovanost a publicita programu

5.3 Absorbční kapacita subjektů implementujících program

Podporovanými aktivitami jsou v prioritní ose 5 aktivity spojené s řízením programu, což zahrnuje např. platy pracovníků zapojených do OP VK, kteří mají na starosti buď administraci, monitoring, analýzy, publicitu nebo podporu potencionálních příjemců finančních prostředků v rámci tohoto OP.

Na prioritní osu 5 bylo z fondů EU alokováno 72,4 mil. €, což tvoří 4% alokace pro OP VK. [11]

2.4 Projektový cyklus

Veškeré činnosti projektového manažera se odehrávají v tzv. projektovém cyklu. Jde prakticky o obecnou šablonu nebo osnovu pro vedení projektů, odlišný je pouze způsob naplnění tohoto cyklu.

Projektový cyklus je rozdělen na osm hlavních etap, které nemusí nutně probíhat v časové posloupnosti a mohou se tedy i vzájemně prolínat a navazovat na sebe v odlišném sledu. Mezi osm hlavních etap projektového cyklu patří vymezení Existence problému, Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek, Vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení přijatelnosti projektu, Zpracování projektové žádosti, Předrealizační příprava, Vlastní realizace, Ukončení a udržení projektu, Vyhledání nového problému. Vyjmenovaných osm fází provází každý projektový cyklus a v následujících kapitolách budou jednotlivě blíže specifikovány dle [12]

2.4.1 Existence problému

V první fázi projektového cyklu je nutné určit v jaké oblasti je potřeba strukturální intervence a tento záměr potom konkretizovat. Ke správnému určení zaměření projektu předchází analýza nejen v rámci regionu, ale i odvětví a legislativní oblasti vztahující se k dané problematice. Důležité je také znalost příslušných programových dokumentů, které určí např. způsobilost místa realizace, vhodnost obsahové náplně projektu atd.

Aby bylo dosaženo vysokého bodového hodnocení při posuzování projektové žádosti, je stěžejní podáváný projekt správně tematicky zařadit.

2.4.2 Zajištění konsensu žadatele ohledně dotačních podmínek

Druhá etapa je nejkratší a zároveň také nejdůležitější etapou projektového cyklu. Pokud nemá žadatel s podáváním projektu zkušenosti, je potřeba vyvrátit veškeré mýty pánující ohledně financování projektů z fondů EU. Před samotným zahájením projektu je nutné mít připraveno nejen administrativní zajištění projektu, ale i fungující infrastrukturu, protože splnění podmínek pro přijetí projektu a jeho schválení ještě neznamená, že bude možné naplňovat cíle projektu při jeho realizaci. V této fázi je důležité vše správně nastavit pro budoucí hladký průběh projektu bez zbytečné administrativní případně i možné finanční zátěže do budoucna.

2.4.3 Vyhledání vhodného dotačního titulu a posouzení přijatelnosti projektu

Oproti první etapě je třetí etapa zaměřena více konkrétně už na jednotlivé **projektové výzvy** vyhlašované poskytovatelem dotace. Dotační titul je spolu s nastavením výzev hlavním a velmi konkrétním prvkem, zda je projektový záměr způsobilý k získání dotace. Projektové výzvy neboli výzvy pro předkládání projektů jsou vyhlašovány jednotlivými řídicími orgány, což jsou orgány spravující konkrétní dotační tituly. Jedná se o vyhlášení závazného termínu, do kterého jsou podávány projektové záměry. Obvykle jsou výzvy

vyhlašování v rámci několika kol, což závisí na celkové výši finanční alokace pro daný typ projektů. Výzvy jsou dvojího druhu, a to otevřené nebo uzavřené, hlavní rozdíl také tkívá ve vázanosti na celkovou alokaci.

Dotační tituly strukturálních fondů EU v ČR tvoří složitou hierarchicky uspořádanou strukturu odvíjející se od tří cílů jednoho programového rámce, který je navíc rozdělen na 26 operačních programů, kdy každý operační program má svá pravidla a programové dokumenty. Vnitřní skladba OP je tvořena jedním hlavním cílem, pak cíli specifickými, prioritními osami a oblastmi podpory.

Pokyny pro žadatele, které jsou samozřejmě pro každý typ projektu odlišné, obsahují většinou podmínky k získání a udržení dotace, pravidla pro výběr dodavatelů, hodnotící tabulky a výběrová kritéria, pravidla vizuálního označování (publicita projektu), rozložení finančních alokací v období určeném v projektové žádosti, pravidla způsobilosti výdajů projektu, návody pro vyplnění žádosti a další. Díky těmto pokynům by mělo být pro žadatele jednodušší splnit podmínky pro přijetí projektu k realizaci.

Vnitřní skladba OP je klíčová pro správné určení oblasti podpory, v níž je projektová žádost podána.

Přesto, že je charakteristika dotačních titulů a projektových výzev často velmi motivující, existují velmi přísná vnitřní kritéria posuzování žádostí o dotaci, kdy nestačí pouze splnit obecné podmínky dané výzvou. Oficiální text projektové výzvy proto není dogmatem a je nutné brát v potaz také priority řídicího orgánu.

Pro posouzení projektového záměru slouží řídicí orgán, resp. jím pověřené orgány. Před podáním projektu je tedy nezbytné provést vlastní velmi kritickou „autoevaluaci“ a absolutně vyloučit výskyt formálních nedostatků. Projektové žádosti jsou hodnoceny bodovou škálou od 0 do 10 bodů, přičemž se hodnotí např. šetrnost k životnímu prostředí, rovné příležitosti mužů a žen (toto jsou tzv. horizontální ukazatele), zda projekt odráží specifika dané dotačním titulem a v neposlední řadě také přínos realizace projektu.

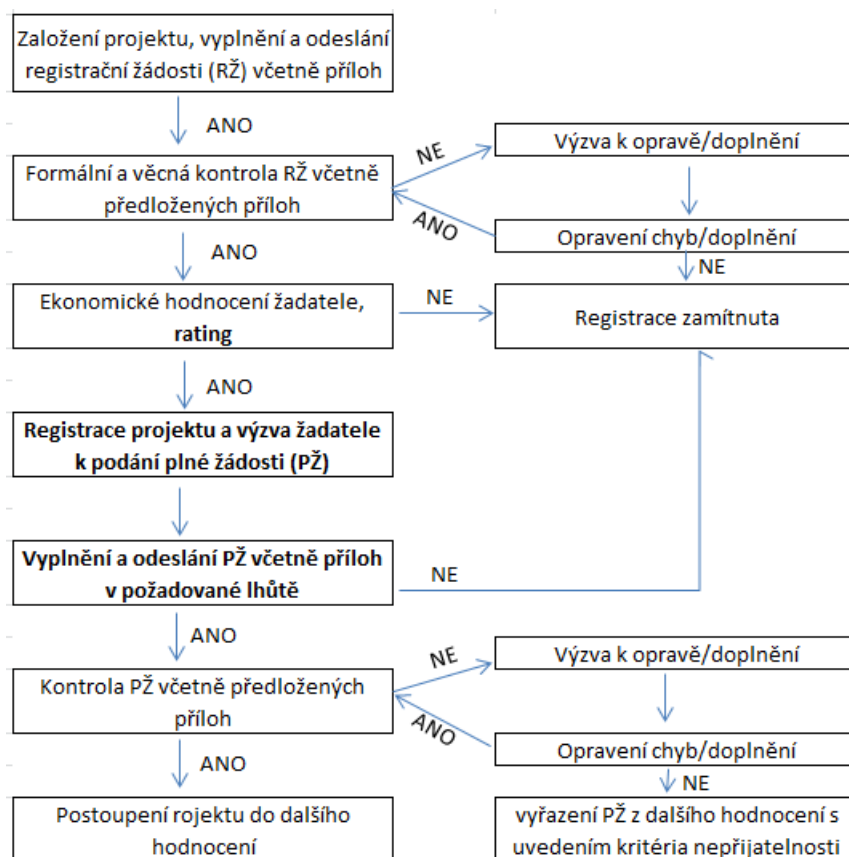
Z hlediska finanční alokace určené pro danou výzvu je dobré také podávání konkrétního projektu správně načasovat a správně zanalyzovat konkurenci ostatních projektů. Finanční alokace je suma určená k přerozdělení v rámci příslušného OP.

2.4.4 Zpracování projektové žádosti

U čtvrté fáze projektového cyklu je naprosto stěžejní role projektového manažera resp. člověka, který zpracovává projektovou žádost. Bezchybnou přípravu projektové žádosti značně znesnadňuje fakt, že Ministerstvo pro místní rozvoj nevytvořilo pro programové období 2007 - 2013 jednotný formulář, což vzniklo časovým nesouladem v přípravě těchto dokumentů jednotlivými řídicími orgány. V zásadě ale platí elektronický způsob podávání žádostí, přičemž některé výzvy vyžadují dodání některých dokumentů v „papírové“ podobě. V současné době existují dva elektronické formuláře a těmi jsou Benefit a E-Account. Pro tzv. měkké projekty, které slouží mimo jiné i pro výzkumný a vědecký sektor a pro případnou výstavbu jejich infrastruktury slouží aplikace Benefit, pro podnikatelský sektor ve většině případů funguje E-Account. Obě tyto aplikace však slouží nejen pro vkládání projektových žádostí, ale i pro jejich následnou administraci.

2.4.4.1 E-Account

Elektronický účet E-Account byl vytvořen MPO ve spolupráci s agenturou CzechInvest a dalšími příspěvkovými organizacemi. Veškeré údaje vkládané skrze tento elektronický nástroj jsou verifikovány certifikovaným elektronickým podpisem žadatele. V rámci E-Accountu je také možné tzv. dvoukolové předkládání žádostí, což bylo dříve možné jen u větších projektů, tento dvoukolový systém zahrnuje **registrační žádost** včetně finančních údajů o žadateli a **plnou žádost**, viz Obrázek č. 2.3 Schéma předkládání a příjem žádostí.



Obr. 2.3: Schéma předkládání a příjem žádostí

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

Registrační žádost určuje finanční způsobilost žadatele, přičemž ale v této fázi žádosti žadatel ještě konkrétně nedefinuje obsah projektu. U registrační žádosti žadatel předkládá pouze stručnou anotaci, která je ve většině případů ještě navíc limitována počtem znaků a plánovaným rozpočtem. Na základě předložených dokumentů je stanoven finanční rating žadatele a je posouzena anotace vzhledem k cílům daného programu. Pro účely dotací z fondů EU je používán systém finančního ratingu pro malé a střední podniky, kde jsou projekty hodnoceny na sedmibodové škále viz Tabulka č. 2.2 Tabulka finančního ratingu pro malé a střední podniky.

Rating	Charakteristika
A	Subjekt výrazně převyšuje rámec srovnatelných MSP. Jeho podnikání je finančně velmi stabilní a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je velmi vysoká.
B+	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP nadprůměrný. Jeho podnikání je finančně velmi stabilní a okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je vysoká.
B	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP mírně nadprůměrný. Jeho podnikání je finančně poměrně stabilní a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je průměrná.
B-	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP průměrný. Jeho podnikání vykazuje částečnou finanční stabilitu a okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je mírně snižena.
C+	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP mírně podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje jen částečnou finanční stabilitu a okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je snižena.
C	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje malou finanční stabilitu, přestože okolí dává dobré předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je nejistá.
C-	Subjekt je v rámci srovnatelných MSP hluboce podprůměrný. Jeho podnikání vykazuje malou finanční stabilitu, i když okolí dává předpoklady budoucího vývoje. Schopnost dostát svým závazkům je velmi nejistá.

Tab. 2.2: Finanční rating pro malé a střední podniky

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12]

V plné žádosti jsou již vyžadovány detailnější informace o projektovém záměru a jeho finanční a ekonomické realizovatelnosti. Pro lepší posouzení kritérií týkajících se realizace projektu se předkládá i tzv. „studie proveditelnosti“ nebo též „technickoekonomická studie“. Obecně jsou ale vyžadovány především základní informace o žadateli, výchozí stav a potřebnost projektu (zdůvodnění vazby na oblast podpory), popis projektu a jeho **klíčových aktivit (KA)**, očekávané přínosy projektu, analýza trhu, konkurence a další marketingové informace, způsob administrace projektu, popis technické či technologické realizace projektu, podrobný finanční plán projektu, popis **partnerů** či spolupracovníků projektu, **udržitelnost cílů** po ukončení podpory, **analýza rizik** a navržení způsobů prevence rizik, závěrečné shrnutí projektu. V plné žádosti žadatel též předkládá hodnoty závazných **monitorovacích indikátorů (MI)**, což jsou hlavní ukazatele a měrné jednotky úspěšnosti projektu zejména při závěrečném a průběžném monitorování a hodnocení projektů.

2.4.4.2 Benefit

O dotace ze strukturálních fondů lze žádat také přes elektronický formulář Benefit 7+ (www.eu-zadost.eu). Jedná se o rozhraní, kde je možné vidět veškeré zveřejnitelné výzvy, operačních programů (kromě OP PI). Před zpracováním samotné žádosti je nutné, aby si žadatel založil v aplikaci svůj účet, což probíhá formou prosté registrace bez nutnosti elektronického podpisu. Po přihášení už má žadatel možnost vybírat z nabídky všech vyhlášených výzev různých OP.

Prvním bodem při zakládání nové žádosti v aplikaci Benefit 7+ je **identifikace žádosti** a projektu, kde je předkládaný projekt přiřazen k oblasti podpory vybraného dotačního titulu. V tomto bodě žadatel také uvádí název a dobu trvání projektu. Na fázi identifikace potom navazuje popis projektu, kde se zdůvodňuje příslušnost projektu k vybranému cíli **OP a klíčové aktivity** projektu. Dále je nutné vytyčit území dopadu, zda se jedná o městskou či venkovskou oblast, což je doprovázeno určením místa realizace a uskutečněných investic dle klasifikace **NUTS** (Nomenklatura územních statistických jednotek).

Nedílnou součástí při vyplňování projektové žádosti je specifikace žadatele, adresy a

osob, které budou na projektu pracovat. Kromě základních údajů se zde uvádějí dosavadní zkušenosti žadatele s vedením projektů a čerpáním dotací. Zřejmě asi jednou z nejdůležitějších částí je ale určení hodnoty indikátorů projektu a přehledu financování, jehož součástí je rozpočet a specifikace požadovaných finančních prostředků a způsob, jakým budou v průběhu řešení projektu využívány. V souladu s obecnými pravidly pro projekty EU je v žádosti vyžadováno vymezení horizontálních témat, jimiž jsou rovné příležitosti a vliv na ŽP.

Případné přílohy k žádosti, jako jsou např. doklad o právní subjektivitě, prohlášení o bezdlužnosti, prohlášení o partnerství (v případě, že má projekt partnery), prohlášení o velikosti podniku a přehled ekonomické a finanční situace.

2.4.5 Předrealizační příprava

Seznam schválených projektů bývá zveřejněn na webových stránkách příslušného řídicího orgánu, případně je žadatel informován e-mailem uvedeným v projektové žádosti. Schválení projektu ovšem stále není jistotou finanční podpory, poskytnutí dotace je totiž ještě podmíněno doložením doplňujících dokumentů, které pokud nejsou ve zpravidla krátké lhůtě doloženy, schválená dotace propadá ve prospěch jiných projektů „v řadě“. Mezi dokládané dokumenty ke schválené žádosti zpravidla patří:

1. Doklady související s žadatelem:

- (a) Doložení bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám.
- (b) Doložení živnostenských či jiných oprávnění k podnikatelské činnosti, pokud je realizace projektu vyžaduje
- (c) Doložení vlastnického práva žadatele k nemovitostem, pokud jsou projektem dotčeny

2. Doklady související s realizací projektu:

- (a) Doložení platného stavebního povolení ke stavbě, je-li předmětem dotace
- (b) Doložení schopnosti projekt spolufinancovat
- (c) Prohlášení o souladu poskytované dotace s pravidly pro veřejnou podporu (výše dosavadní podpory de minimis, projekt není kryt veřejnými zdroji apod.)

- (d) Dolžení existence samostatného bankovního účtu pro projekt, resp. vedení analytického účetnictví

3. Ostatní doklady:

- (a) Prohlášení o závažných formálních změnách, které nastaly od podání žádosti, např.:
 - i. Změna právní formy žadatele či změna v osobách statutárních zástupců,
 - ii. Změna sídla žadatele,
 - iii. Změna statutu poplatníka DPH,
 - iv. Změna z hlediska velikosti podniku
- (b) Doložení jiných správních aktů jsou-li řídicím orgánem vyžádány
- (c) Souhlas žadatele s dotačními podmínkami

2.4.6 Vlastní realizace

Nejrozmanitější fází projektového cyklu je bezesporu fáze realizace, kde se těžko stanovují obecné zvyklosti nebo pravidla. Každý projekt se liší nejen svou příslušností k dotačnímu titulu, ale panují rozdíly i v rámci projektových výzev. V zásadě lze vymezit dvě základní složky vlastní realizace schváleného a podpořeného projektu a těmi jsou složka obsahová a složka administrativní.

V rámci obsahové složky probíhají aktivity spojené s realizací plánovaných výstupů a činností k nim vedoucích. Do této složky patří i správa projektu po jeho skončení (udržitelnost projektu). Naopak administrativní složka, která funguje paralelně ke složce obsahové, sleduje dodržování formálních podmínek spojených s realizací projektu. Momentem, kdy se obě tyto složky potkávají jsou průběžné monitorovací zprávy (MZ), které vyhodnocují dosavadní průběh realizace projektu, zda jsou finance čerpány v souladu s předloženým předpokladem. Spolu s těmito monitorovacími zprávami je většinou také podávána žádost o platbu (ŽOP).

Dotace ze strukturálních fondů jsou intervencí z veřejných zdrojů a také proto je administrativní složka, zodpovědná za dodržování závazných pravidel, na stejné úrovni jako samotné výstupy projektu. Případné porušení těchto pravidel může vést až ke krácení,

v krajním případě k vrácení dotace. Náročnost administrace projektů se liší podstatou jednotlivých projektů, obecně jsou ale tzv. „měkké“, tedy neinvestiční, projekty mnohem náročnější na administrativu než ty, které jsou určeny na nákup určitého zboží či služeb, v těchto případech mnohdy ani není potřeba projektového manažera nebo realizačního týmu. Administrativní složka má samozřejmě na starosti sledování plnění monitorovacích indikátorů, plnění povinné publicity projektu apod. Jako příklad administrativních činností na projektech je sledování dodržování zákonem dané formy výběrových řízení (což vede k neuznatelnosti těchto nákladů), které podléhají zákonu o veřejných zakázkách. Dalším úkolem projektů, sledovaných v monitorovacích zprávách je dodržování a dokládání prezenčních listin účastníků školení pořádaných v rámci projektů.

2.4.7 Ukončení a udržení projektu

Projekt je ukončen v momentě, kdy je schválena závěrečná monitorovací zpráva a proplacením veškerých uznatelných nákladů projektu. U ukončení projektu je nutné dodržet dvě základní náležitosti, a to věcné a administrativní.

Věcné náležitosti sledují kvalitu a počet výstupů projektu v návaznosti na to, co je uvedeno v projektové žádosti. Jde především o splnění indikátorů, multiplikační efekty a řádné proplacení vzniklých nákladů. Administrativní náležitosti souvisejí s procesně-formální stránkou vedení projektu, kam patří řádné doložení účetních dokladů a jejich archivace, doložení publicity, správný průběh veřejných zakázek a případný audit projektu. Závěrečná monitorovací zpráva hodnotí úspěšnost celého projektu a informuje o splněných aktivitách. Podmínkou úspěšně ukončeného projektu je i jeho udržitelnost. Udržitelností je myšleno zachování některých výstupů projektu i po ukončení finanční podpory ze strany EU, tato podmínka je závazná po dobu pěti let. V zásadě jde o zachování životaschopnosti projektu a této podmínce je možné dostat v zásadě několika základními způsoby:

- Zachování majetku nabytého z dotace ve vlastnictví příjemce
- Udržení právního statutu právnické osoby, která vznikla na základě dotací
- Zachování pracovních míst hrazených z dotace

- Zachování ekonomických trendů nebo hodnot
- Jiné, v rozhodnutí o poskytnutí dotace stanovené podmínky

Závěrečná etapa vedení projektů lze rozdělit na „ukončení projektu“ a „ukončení projektového řízení“, přičemž ukončení projektu je časově mnohem delší proces, který sahá až pokud příjemce splní podmínky pojící se i k období po proplacení závěrečné ŽOP.

2.4.8 Vyhledání nového problému

Ideálním završením projektového cyklu je realizace nového projektu ze strany žadatele. Důvodem pro žádost o nový projekt může být i zkušenost nabytá v rámci řešení projektu předchozího a kladná zkušenost s financováním z Evropských fondů.

2.5 Literární rešerše - teoretická východiska analýz

2.5.1 SLEPT

Díky SLEPT analýze dle [14] ze vyhodnotit hrozby a naopak využít příležitostí, jakými mohou být například nové technologie a postupy atd. Hlavními důvody, proč je SLEPT analýza užitečná jsou kromě identifikace hrozeb a využití příležitostí pro zlepšení i určení směru, kterým se ubírá oblast podnikání tak, aby se organizace ubírala ve směru a ne proti směru změny. SLEPT také pomáhá včas určit, jaký projekt není vhodný pro realizaci a pomáhá k objektivnímu vyhodnocení situace na trhu, v dané oblasti nebo prostředí.

Sociální faktory

- *Jaký je přírůstek obyvatelstva, průměrný věk? Budou se tyto faktory měnit?*
- *Ovlivní generační rozdíly a proměny naši organizaci?*
- *Jaký je stupeň vzdělání, zdraví a sociální mobility a jaký to má dopad?*
- *Jaké tržní trendy a přístupy k práci převládají?*

- *Existují nějaká sociální tabu nebo přístup společnosti, která mohou ovlivnit naši organizaci?*
- *Jak naši organizaci ovlivní víra nebo životní styl?*
- *Existují ještě nějaké sociální faktory, které by mohly ovlivnit fungování naší organizace?*

Legislativa

- *Jak fungují podstatné zákonné normy, např. Obchodní právo, daně, BOZP, legislativní omezení?*
- *Jak fungují soudy?*
- *Jak jsou práva vymahatelná?*
- *Ovlivní naši instituci autorská práva?*

Ekonomika

- *Jak stabilní je současná ekonomika? Má rostoucí, klesající nebo stagnující tendenci?*
- *Jsou klíčové měnové kurzy stabilní, ovlivňují organizaci hodně?*
- *Jak jsou na tom příjmy odběratelů?*
- *Jaká je míra nezaměstnanosti? Bude jednoduché najít vyškolenou pracovní sílu? Nebo bude drahé najmout profesionála v oboru?*
- *Jaká je míra nezaměstnanosti? Bude jednoduché najít vyškolenou pracovní sílu? Nebo bude drahé najmout profesionála v oboru?*
- *Jak změní globalizace ekonomické prostředí?*
- *Jsou ještě nějaké jiné ekonomické faktory, které by měly být zhodnoceny?*

Politické faktory

- *Kdy jsou další volby a jak to ovlivní organizaci?*
- *Jaké jsou vize jednotlivých politických činitelů a jak to ovlivní naši organizaci?*
- *Jak politika ovlivní práva a pravidla? Jak je rozšířená např. korupce?*
- *Jak organizaci ovlivní daně a poplatky?*
- *Ovlivní organizaci nějaké politické regulace určitých oblastí podnikání?*
- *Jak vláda přistupuje k životnímu prostředí, k organizaci?*

- *V jakém časovém horizontu politické změny ovlivní organizaci?*
- *Existují jiné politické faktory, které by mohly organizaci ovlivnit?*

Technologické faktory

- *Existují nějaké nové technologie, které by mohly být využity?*
- *Má konkurence přístup k novým technologiím?*
- *Na jaké oblasti se zaměřuje vláda a vzdělávací instituce, může být toto nějak využito v náš prospěch?*
- *Jak ovlivní organizaci změny infrastruktury?*
- *Existují nějaké možnosti propojení technologií, kterých by bylo možné využít?*
- *Jsou ještě nějaké technologické faktory, které by měly být zváženy?*

2.5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil dle [15] je silným nástrojem k pochopení skrytého potenciálu, což je užitečné pro zhodnocení síly organizace v současné situaci a pro zhodnocení v jak silné pozici se může organizace do budoucna ocitnout. Pochopení pozice organizace a jejich silných stránek může poskytnout velkou výhodu oproti konkurenci, protože svých silných stránek umí využít a vyhnout se nesprávným krokům a rozhodnutím.

Stávající konkurence

Důležitý je počet konkurenčních podniků, pokud má organizace hodně konkurentů, kteří nabízejí podobné služby, má tím pádem v dané situaci pouze malý vliv. Zákazníci se přesunou ke konkurenci, pokud jim organizace nenabídne lepší podmínky, než nabízí konkurence. Na druhou stranu, pokud nabízená služba nebo produkt je jedinečná, má organizace celkem silnou pozici a podmínky si může určovat sama.

Nová konkurence

Síla podniku je také ovlivněna tím, jak velké jsou překážky vstupu na trh. Buď je vstup na trh nákladný, nebo jsou překážkou klíčové technologie. Pokud ale při vstupu na

trh existují jakékoliv bariéry, které potenciální nové konkurenty odradí, má organizace značnou výhodu, které může využít.

Vliv odběratelů

U tohoto bodu se ptá organizace sama sebe, jak odběratelé drží cenu dole. Vliv na cenu z řad odběratelů je tak velký, jak velký je jejich počet a jejich důležitost pro daný byznys. Jaká je cena každého zákazníka, který by odešel a jaké by to s sebou neslo následky. Pokud organizace jedná s pár zákazníky s velkým vlivem, pak jsou většinou schopni diktovat si podmínky.

Vliv dodavatelů

Jde o zhodnocení, jak velkou moc ovlivnit cenu má dodavatel. Je-li možností dodavatelských služeb pro naši organizaci málo, má dodavatel větší moc než, když existuje možnost změnit odběratele ze široké škály jiných. Pokud je ale dodavatelů pro organizaci na trhu málo, tím více potřebuje jejich pomoc.

Substituční produkty

Záleží na schopnosti zákazníka, najít si jinou cestu, aby dostal službu nabízenou organizací nebo podobnou službu. Jestliže je produkt, který nabízí organizace, lehké zaměnitelný, tím menší sílu podnik má.

2.5.3 Model 7 S

Model 7 S byl dle [16] vyvinut ve společnosti McKinsey Tomem Petersem a Robertem Watermanem. Tento model stojí na sedmi interních aspektech v organizaci. Aby organizace fungovala správně, musí těchto sedm aspektů pracovat ve vzájemné harmonii. Těchto sedm aspektů je rozděleno na tzv. „tvrdé“ - Strategie, Struktura, Systémy a „měkké“ - Sdílené hodnoty, Schopnosti, Styl, Spolupracovníci. Tvrdé aspekty modelu 7S je jednodušší identifikovat a management je schopen je přímo ovlivnit. Měkké aspekty jsou hůře identifikovatelné, méně viditelné a mnohdy velmi těžko ovlivnitelné.

Jednotlivé aspekty fungují podle následujícího popisu a pro jejich správné fungování si pokládáme při analýze dle modelu 7S například následující otázky:

Strategie

Plán vytvoření, udržení a zachování konkurenční výhody vůči konkurenci.

- *Jaká je strategie organizace?*
- *Jak chce organizace dosáhnout svých cílů?*
- *Jak se organizace postaví konkurenčnímu tlaku?*
- *Jak je organizace přizpůsobena v otázce životního prostředí?*

Sdílené hodnoty

Organizační kultura a pracovní morálka.

- *Jaké jsou klíčové hodnoty organizace?*
- *Jaké je týmová kultura/struktura?*
- *Jak silné jsou hodnoty organizace?*
- *Na jakých hodnotách stojí organizace a tým?*

Systémy

Denní aktivity a procesy, které musí zaměstnanci provést, aby mohli dělat svou práci.

- *Jaké hlavní procesy běží v organizaci?*
- *Jak se procesy kontrolují a jak jsou hodnoceny?*
- *Jaké interní pravidla drží tým a procesy v chodu?*

Styl

Styl vedení v organizaci.

- *Jak moc je styl vedení zúčastněný?*
- *Je styl vedení efektivní?*
- *Uplatňuje se v organizaci spíše týmová hra nebo soutěživost?*
- *Fungují jednotlivé týmy nebo jde pouze o formální seskupení?*

Spolupracovníci

Zaměstnanci a jejich celkové schopnosti.

- *Jaké pozice jsou v rámci organizace a jak jsou hierarchicky uspořádány?*
- *Které pozice je potřeba ještě naplnit?*
- *Existují nějaké mezery v kompetencích pracovníků?*

Struktura

Způsob, jakým je sestavena organizační struktura a kdo se zodpovídá komu.

- *Jak jsou týmy rozděleny?*
- *Jaká je hierarchie?*
- *Jak jednotlivé týmy koordinují společné aktivity?*
- *Jak fungují jednotliví členové týmů a jak fungují společně?*
- *Jsou rozhodovací pravomoci centralizovány nebo decentralizovány? Ví se kdo co dělá?*
- *Jak je vedena komunikace? Explicitně nebo implicitně?*

Schopnosti

Dovednosti a kompetence zaměstnanců pracujících v organizaci.

- *Jaké jsou nejsilnější dovednosti, které jsou v organizaci zastoupeny?*
- *Existují v dovednostech nějaké mezery?*
- *Jakou dovedností je organizace proslulá?*
- *Mají současní zaměstnanci veškeré schopnosti a dovednosti pro výkon práce?*
- *Jak jsou dovednosti monitorovány a hodnoceny?*

2.5.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou dle [17] analyzovány čtyři její základní složky, ale jde i o to nalézt například mezeru na trhu, ve vedení nebo v organizaci práce. SWOT analýzou jsou vymezeny Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Síla SWOT spočívá v odhalení slabých stránek, na kterých je třeba zapracovat a v nalezení příležitostí, kterým se doposud nevěnovala pozornost a bylo by dobré na nich zapracovat. Díky porozumění slabým stránkám v organizaci je možné eliminovat hrozby, které by mohly instituci v případě nepřipravenosti zaskočit.

SWOT analýza může dobře fungovat jako jakýsi katalyzátor nových myšlenek, podněty k diskuzi a k rozvedení určitých témat, kterými se vedení za normálních okolností nezabývá. SWOT může být také strategickým nástrojem pro zlepšení a pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Silné stránky

- *Jaké výhody má naše organizace?*
- *Co dělá naše organizace lépe než ostatní?*
- *Jaké unikátní nástroje/zdoje má naše organizace, které konkurence nemá?*
- *Jaké silné stránky jsou organizaci přičítány veřejností?*

Slabé stránky

- *Co může organizace zlepšit?*
- *Čeho se má organizace vyvarovat?*
- *Jaké slabiny u organizace pravděpodobně vidí okolí/konkurence?*
- *Jaké faktory organizaci oslabují?*

Příležitosti

- *Jaké příležitosti může organizace najít?*
- *Jaké existují zajímavé trendy v podobných organizacích?*
- *Může organizace zlepšit technologie/politiku/styl vedení?*

Hrozby

- *Jakým překážkám organizace čelí?*
- *Co dělají konkurenti?*
- *Mění se standardy kvality nebo jiná specifika ?*
- *Má organizace zajištěné finanční krytí (i do budoucna)?*
- *Mohou některé ze slabin organizace ohrozit naši existenci?*

3 Analýza současného stavu

Analyzovaným problémem je v této diplomové práci metodika projektového cyklu ve veřejné výzkumné instituci. Jedná se o projekty Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, které jsou v rámci programovacího období 2007 - 2013 financované z Evropského sociálního fondu, jednoho z fondů Evropské unie.

OP VK je zaměřen na rozvoj lidských zdrojů pomocí všech forem vzdělávání s důrazem na zabezpečení vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity nejen ve veřejně výzkumných institucích, ale i v soukromém sektoru. OP VK se zaměřuje také na stimulaci spolupráce mezi participujícími subjekty a také na komplexní systém celoživotního vzdělávání.

Projekty OP VK jsou řešeny na pracovišti veřejné výzkumné instituce, která finanční podporu na podávané projekty OP VK získává prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Různé typy projektů spadají pod různá ministerstva, kterým se potom zodpovídají a podávají zprávy o hospodaření s financemi, které jim byly poskytnuty.

Aby byly institucí finance na projekty získány, je důležité dodržet několik zásad. Mezi hlavní zásady patří dobře napsaný projekt bez formálních chyb, který přinese prokazatelné přínosy v daném oboru a tyto přínosy něčím dokáže, např. vydanými publikacemi, proškolenými studenty nebo akademickými pracovníky, tvorbou výukových materiálů, přednášek, vzdělávacích kurzů... Pokud instituce finance dostane, je stěžejní, aby s nimi správně a efektivně hospodařila podle předloženého harmonogramu a toto hospodaření potom předkládala poskytovateli, kterým je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT ČR), ke kontrole. Kontrola probíhá formou monitorovacích zpráv, které jsou dokládány ze strany příjemce každého půl roku, není-li stanoveno jinak.

Při řešení a vedení projektů OP VK dochází v instituci k mnoha chybám, kterých by bylo dobré se vyvarovat tak, aby nedocházelo k případným vracením financí poskytovateli nebo placení pokut a penálí, případně k nesprávnému nebo nerovnoměrnému čerpání.

3.1 Charakteristika instituce

V této diplomové práci je zkoumán projektový cyklus ve veřejné výzkumné instituci **Centra výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i (CVGZ)**, ve kterém je realizován projekt CzechGlobe - Centrum pro studium dopadů globální změny klimatu. Většina finančních prostředků na infrastrukturu, výzkum a vývoj je kromě Akademie věd ČR zajištěna právě z projektu CzechGlobe a potom také z mnoha dalších, menších projektů podpořených jak z fondů EU, tak z tuzemských grantových agentur, kterými jsou například GA ČR, TA ČR, COST... Protože je Centrum výzkumu globální změny veřejnou výzkumnou institucí a spadá tak pod Akademii věd České republiky, platí pro ni zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích.

3.1.1 Veřejná výzkumná instituce

Veřejné výzkumné instituce, jsou právníckými osobami, jejichž s hlavním předmětem činnosti je výzkum a zajišťování jeho infrastruktury, což je ukotveno v zákoně č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků v souladu s podmínkami pro poskytování veřejné podpory stanovenými právem Evropských společenství. Jako zkratka je používáno v. v. i. za názvem instituce.

Veřejná výzkumná instituce může být zřízena Českou republikou nebo územním samosprávným celkem; jménem České republiky plní funkci zřizovatele veřejné výzkumné instituce ministerstvo, jiný ústřední orgán státní správy nebo Akademie věd České republiky v postavení organizačních složek České republiky. [18]

3.1.2 Centrum výzkumu globální změny

Centrum CzechGlobe vzniklo v Brně v lednu 2011. Svou činností navazuje na téměř dvacetiletou tradici základního výzkumu problematiky globální změny, uhlíkového cyklu a ekofyziologie produkčních procesů rostlin, která se realizovala na Ústavu systémové biologie a ekologie v rámci Rámcových programů Evropské unie již od počátku 90. let.

*Cílem projektu CzechGlobe je vybudování výzkumné infrastruktury, která umožní komplexní výzkum problematiky globální změny. Na řešení výzkumných programů se podílejí vědecké týmy, spolupracující se špičkovými odborníky z vědeckých a vzdělávacích institucí z nejrozličnějších koutů světa. S pomocí nejmodernějších postupů a přístrojového vybavení je realizován výzkum ve třech základních segmentech působení globální změny, a to **ATMOSFÉRA** - vývoj klimatu jeho modelování, **EKOSYSTÉMY** - uhlíkový cyklus, dopady globální změny na biologickou rozmanitost a **SOCIO-EKONOMICKÉ SYSTÉMY** - dopady na rozvoj a chování společnosti. Nedílnou součástí Centra CzechGlobe jsou aktivity směřující k rozvoji inovačních technologických postupů, návrhům opatření pro adaptaci a vzdělávací činnosti. [19]*

3.2 Aplikace analýz

V této části práce budou analýzy popsané v předešlé části aplikovány na reálnou situaci tak, aby bylo jasné, jakým rizikům je řešená problematika vystavena a kde by měly být provedeny změny tak, aby se situace zlepšila, postupy zjednodušily a zvýšila se efektivita. Analýzy jsou řazeny od analýz vnějšího prostředí, přes analýzy vnitřního prostředí a celkově jsou potom výsledky analyzovaných částí rozděleny do SWOT analýzy.

3.2.1 SLEPT

Sociální faktory

Vliv sociálních faktorů na instituce využívající dotací z EU je diskutabilní. V rámci instituce působí stabilní tým vědců a odborníků bez ohledu na věk. Neexistuje tu ani žádná rasová nebo genderová diskriminace - do vedoucích pozic jsou přijímáni jak muži, tak ženy a v rámci vědeckých týmu jsou pravidelně přijímáni i Ph.D. studenti z různých zemí a to nejen ze zemí EU. Vzhledem k široké síti spoluprací jsou informace prostoupeny celou institucí a vzhledem k přesnému vymezení fungování projektů OP VK ze strany MŠMT ČR je poměrně snadné dostat se k pravidlům a k všeobecným informacím dotací

z EU. Informace ohledně fungování projektů jsou ale často doplňovány a inovovány a proto je někdy složité se orinetovat v množství dokumentů k dané problematice.

Legislativa

Legislativa je pro fungování projektů naopak velmi důležitá a na změnách zákonů závisí někdy i existence samotných projektů. Velmi ožehavým tématem je v poslední době zejména téma **veřejných zakázek**, které jsou u dotovaných sektorů povinné, takže výjimkou nejsou ani OP VK projekty. U veřejných zakázek dochází často ke změnám či dodatkům zákona, které musí instituce sledovat a samozřejmě se jimi řídit. V případě, že by nebyla dodržena pravidla konkrétně u veřejných zakázek, nebude moci poskytovatel příjemci proplatit daný náklad, který bývá ve většině případů i několikamiliónový.

Dalším důležitým bodem v rámci legislativy jsou autorská práva, protože hlavním a nejčastějším výstupem u OP VK projektů bývají publikace a u těch hraje autorské právo významnou roli.

Ekonomika

Stabilita ekonomiky je pro realizaci projektů neméně důležitá už z hlediska zaměstnanosti. Pokud by byla ekonomika státu v depresi, vyplatí se lidem pracovat např. v zahraničí a tím pádem by mohlo dojít k významnému odlivu odborníků ze země a tím i k nedostatku vzdělaných pracovníků potřebných nejen pro získání podpory z EU.

Aby bylo s rozpočtem projektu nakládáno efektivně, jsou z ekonomického hlediska důležité ceny například technologického vybavení laboratoří, nakupovaných služeb a výše tabulkových platů vysokoškolsky vzdělaných pracovníků ve státním sektoru. Pokud by totiž došlo v průběhu realizace projektu k významným změnám v cenách vyjmenovaných produktů nebo služeb, mohlo by dojít k přečerpávání nebo naopak nadočerpávání naplánovaných položek rozpočtu, v krajním případě k porušení rozpočtové kázně.

Politické faktory

U projektů OP VK je z politických faktorů velmi důležitý ministr školství, protože MŠMT ČR je jejich řídicím orgánem. Důležitá je v každém případě i vláda, která může

změnit důležité zákony, pravidla nebo daně, což s sebou nese další důsledky jak v personální oblasti, tak i v oblasti financí. Zřetel musí být brán i na postavení vlády k EU, která je poskytovatelem financí jednotlivým řídicím orgánům projektů.

Technologické faktory

Projekty jsou technologiemi ovlivněny nepřímo, a to prostřednictvím organizací, ve kterých jsou řešeny. Pokud má ale instituce moderní technologie pro řešení výzkum a vývoj, je pro ni snažší projekt nejen získat, ale i dostát závazkům v projektové žádosti.

Pro řešení projektů je stěžejní, aby pro vědecký aparát byla administrativní činnost co nejmenší, proto je velmi nápomocná digitalizace a automatizace některých rutinních administrativních činností. Například elektronické vyplňování výkazů práce, kterými se dokládá vykonaná činnost za každý měsíc, velice zjednodušuje práci a ušetřený čas může být využit efektivněji.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Konkurencí pro veřejnou výzkumnou instituci jsou ostatní instituce spadající pod Akademii věd ČR, ale i soukromý sektor a vysoké školy/univerzity, které mohou v rámci stejného Operačního programu žádat o financování. Samozřejmě jsou oblasti, ve kterých se zájmy těchto organizací kryjí a oblastí, kde jsou pole zájmu indiferentní.

Nová konkurence

Nová konkurence je značně eliminována tím, které instituce stabilně žádají o podporu z OP VK projektů. Může se stát, že instituce, organizace nebo firma, která doposud o podporu z OP VK se rozhodne předložit projekt a dostane jej, ale protože naše instituce žádá o velký balík projektů, je její úspěšné přijetí pravděpodobnější. Ale samozřejmě, že balík financí není neomezený a může být přijato jen určité množství žádostí o financování.

Vliv odběratelů

Odběrateli jsou ostatní specializované instituce, kterým buď instituce prodává vědecké výsledky a data nebo odborný sektor. Organizace může odběr ovlivnit pouze kvalitou zpracování a jedinečností výsledků například díky vlastněným technologiím, které jiné instituce nemají k dispozici, protože nezískaly projekty, ve kterých jsou finance např. pořízení přístroje na měření nebo vyhodnocování výsledků zahrnuty.

Vliv dodavatelů

V případě dodavatelů záleží, jak je toto téma uchopeno - dodavatelem financí je MŠMT ČR jako poskytovatel dotace, dodavateli informací a výsledků jsou zaměstnanci instituce, kteří produkují odborné publikace, články, modely atd. Na instituci je, aby byla schopná získat finance a poskytnout odborníkům zázemí pro kvalitní práci. V oboru se pohybuje omezené množství odborníků a proto je důležitá i spolupráce s univerzitami a získávání jejich studentů pro řešené projekty.

Substituční produkty

Existuje určitý překryv toho, co produkují odborníci z instituce a toho, co produkují odborníci například na univerzitách, je ale na instituci, aby se naučila této situaci využít, s odborníky, byť jen na malých projektech nebo publikacích spolupracovala a spojila takto ty nejlepší dílčí výstupy pro tvorbu opravdu kvalitních komplexních výsledků.

Výhodou v oblasti vědy je, že když jsou získány finance na přístroje a odborníky, je možné spolupracovat s těmi nejlepšími.

3.2.3 Model 7 S

Strategie

Hlavní strategií veřejné výzkumné instituce je její udržitelnost, která je závislá na získávání nových projektů, aby mohl být výzkum a členové vědeckého týmu financováni. Pro správné fungování instituce, je nutné správné vedení projektů a získávání nových, aby sestavený fungující vědecký a administrativní tým mohl zůstat zachován v plné sestavě. Tohoto instituce dosáhne, bude-li usilovně produkovat přínosné výstupy a budou-li tyto výstupy a celková tvář instituce navenek působit profesionálně, získá snáze i nové projekty na další roky řešení.

Hlavní strategií je motivovat zaměstnance k zodpovědnému vedení projektů bez chyb a vědecké pracovníky k produkci nových objevů, k publikaci článků a zveřejňování výsledků měření, dále pak ke školení studentů a organizování vědeckých seminářů.

Sdílené hodnoty

Cennými výstupy instituce nejsou jen publikace, výukové materiály a výsledky měření, ale i společný zájem o stabilně fungující vědeckou instituci. Sdílenou hodnotou by měl být společný zájem o kvalitní výstupy a o dodržení projektů stanovených závazků, jakými mohou být počet publikací, počet proškolených studentů, počet přednášek...

Systémy

V instituci souběžně funguje několik sektorů a v každém sektoru denně probíhá souhrn opakujících se činností v závislosti na činnostech jiných oddělení. Tato práce bude zaměřena především na fungování činností spojených s vedením projektů.

U OP VK projektů probíhá zejména kontrola čerpání rozpočtů projektů, kontrola vykazovaných činností, kontrola souladu daného harmonogramu projektu s realitou a kontrola, jestli všechny dokládané výstupy mají správnou požadovanou formu. Dále pak probíhá příprava dokumentů pro vědecký tým, organizace informačních a realizačních schůzek, administrativní podpora vědeckého týmu, organizační zajištění konferencí, vzdělávacích přednášek, zahraničních stáží atd.

Všechny dílčí činnosti se potom jednou za půl roku sbíhají u tvorby Monitorovací zprávy, kterou se poskytovateli dotace dokládá, že je s projekty nakládáno v souladu s jejich pravidly.

Styl

Způsob jakým jsou projekty vedeny je víceméně unifikovaný, protože pro vedení daného typu projektů existují závazná pravidla a příručky, kterými se musí každý projektový manažer (PM) řídit. V případě, že nastane situace, kterou manažer projektu není schopný v rámci pravidel vyřešit, obrátí se na přiděleného manažera ze strany poskytovatele (MŠMT ČR) a ten, jako zodpovědná osoba, určí, jakým způsobem bude nejlepší dále postupovat, případně vytyčí mantinely, ve kterých se musí určitá nastalá situace řešit.

Někdy je způsob řešení jednotlivých situací v projektu velmi zdoluhavý a ve vědeckém sektoru bývají některé situace ojedinělé, takže k nim nelze přistupovat standardně, ale jako ke konkrétnímu případu.

Spolupracovníci

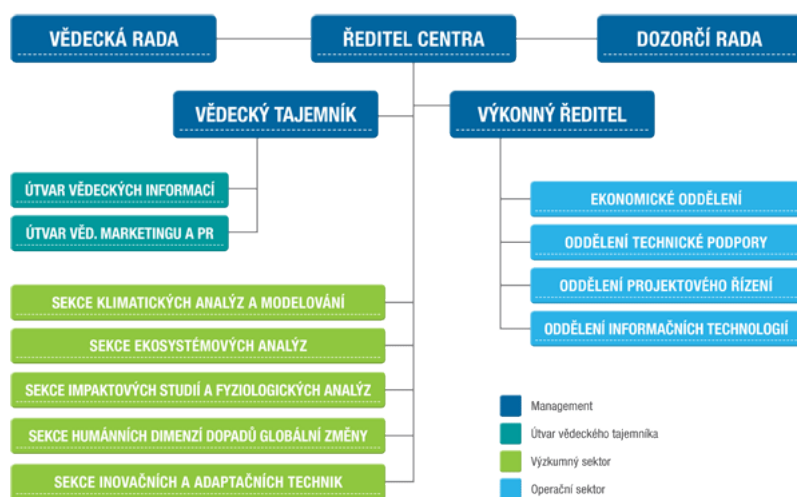
Co se týče vědeckých týmů v jednotlivých projektech, jedná se zpravidla o odborníky v oboru s mnohaletými zkušenostmi. V rámci instituce funguje několik vědeckých, tematicky rozdílných sekcí, které jsou vedeny určeným vedoucím. Vedoucí vědecké sekce má pod sebou tým lidí, který rozděluje na jednotlivé projekty podle jejich užší specializace a vzdělání. Některé projekty vyžadují například Ph.D. studenty, kteří jsou vysíláni na stáže pro získání výsledků měření z různých oblastí a pro získání dalšího vzdělání a kontaktů na odborníky v oboru na celosvětové úrovni.

Někdy nastane situace, kdy je podáno množství projektů a instituce získá projekty, které vyžadují vyšší počet pozic např. výzkumník junior a instituce disponuje spíše výzkumníky z kategorie senior, které ale nemůže na projekt zařadit, protože se ke každé obsazené pozici dokládají doklady o vzdělání a hlavně finance vymezené pro dané pozice jsou v souladu s tabulkovými platy.

Struktura

Na obrázku č. 3.1 lze vidět strukturu instituce, kde na vrcholu stojí management a pod ním jednotlivé tematicky rozdělené sekce a oddělení.

Pro většinu úkolů fungují jednotlivá oddělení ve vzájemné spolupráci. Při vedení projektu je důležité, aby výzkumný sektor dodával výstupy a operační sektor hlídá pravidla a finanční a legislativní rámec. Rozhodující slovo ve stěžejních situacích potom má management instituce. Každý vedoucí sektoru by zároveň měl mít přehled o výstupech práce svých podřízených.



Obr. 3.1: Struktura instituce

Zdroj: [20]

Schopnosti

Instituce funguje na pevných základech složených ze špičkových odborníků nejen v rámci České republiky, ale zaměstnává i vědce ze zahraničí. Pro vedení projektů je důležité, aby je vedli lidé se zkušenostmi nejen s projekty EU, ale i se znalostmi prostředí a hlavně právních, legislativních a finančních omezení.

Větší zkušenosti má instituce spíše než s vedením projektů s vědou jako takovou, což ovšem jde ruku v ruce se získáváním nových projektů a s kvalitními výstupy, které obstojí na poli konkurence a u případných kontrol. Kvalitní výstupy jsou publikovány nejen v národních, ale i v mezinárodních publikacích.

Činnost výzkumného i administrativního sektoru je pravidelně podrobována hodnocení, kde dochází i ke konfrontaci chyb a opomenutí, návrhy řešení a eliminace těchto chyb.

3.2.4 SWOT analýza

Silné stránky

- Zázemí veřejné výzkumné instituce,
- Málo substitutů,
- Jedinečné výsledky/výstupy,
- Odborní pracovníci,
- Možnost spolupráce s univerzitami,
- Specializace,
- Úzkoprofilové zaměření,
- Mnohaleté zkušenosti - praxe v oboru,
- Znalost odborného prostředí,
- Odborníci v komisích.

Slabé stránky

- Zkostnatělý systém,
- Přemíra administrativy,
- Administrativní činnost zatěžuje vědecké pracovníky,
- Složitý systém schvalování projektů,
- Malá možnost spolupráce se soukromým sektorem,
- Nedodržování termínů,
- Neefektivní komunikace mezi administrativním a vědeckým aparátem,
- Problémy při sladění činností pro více projektů,
- Nesrozumitelnost pro veřejnost,
- Malá propagace na širokou veřejnost,
- Špatná informovanost o nových výzvách,
- Přemíra dokumentů k pravidlům OP VK,
- Neexistuje metodika projektového cyklu pro OP VK.

Příležitosti

- Jiné typy projektů,
- Pravidlené schůzky vědeckého týmu s projektovým manažerem,
- Školení a další vzdělávání,
- Nové oblasti vědy,
- Automatizace postupů,
- Odborníci,
- Styl řízení,
- Volná ruka pro některé administrativní záležitosti,
- Změna nefungujících pravidel,
- Kontrola uvnitř instituce,
- Automatizace a digitalizace některých dokumentů.

Hrozby

- Nesplnění závazků,
- Pokuty a penále,
- Výběrová řízení,
- Podezření z porušení rozpočtové kázně a hlášení na finanční úřad,
- Kontroly na místě,
- Změny ze strany poskytovatele,
- Změny pravidel,
- Nepřehlednost,
- Nespolupráce ze strany partnera,
- Zvýhodnění konkurenta,
- Neschopnost financování,
- Nezískání projektů,
- Zneužití dat.

3.3 Nejčastější chyby a nesrovnalosti při vedení projektů

Při vedení, realizaci a zejména při administraci projektů OP VK dochází dle statistiky MŠMT ČR obecně k mnoha chybám. Mezi nejčastější dle [21] patří:

- Včasné neinformování PM o změně typu MZ (mimořádná) či změně MO,
- Neuvádění zdůvodnění u zrušených výběrových řízení,
- Nedostatečně vyplněné pole u popisu VR,
- Chybné číslování příloh MZ,
- Nedodržení pravidel pro pojmenovávání elektronicky dokládaných souborů,
- Nedodržení stanovených formulářů zejména pro dokládání finančních tabulek,
- Nedokládání smluv realizačního týmu projektu dle pravidel za každého člověka zvlášť v jednom souboru,
- Při elektronickém vyplňování MZ nejsou správně načtena data,
- Neuložení dat po jejich vložení do elektronického nástroje pro monitorování projektů,
- Nezaznamenávání změny kontaktní osoby do Nepodstatných změn, které se dokládají spolu s každou MZ,
- Uvádění popisu MI z jiného MO než z toho, které je monitorováno,
- Zdvojené dokládání některých příloh MZ,
- Špatné označení příloh MZ, doporučuje se nepoužívat diakritiku, mezery ani příliš dlouhé specifikace dokládaných souborů,
- Vlastní názvy souborů místo doporučených,
- Vytváření velkého počtu „podsložek“ při dokládání příloh k MZ,
- Použití finančních prostředků v rozporu s pravidly OP VK nebo není prokazatelné, jak byly prostředky použity,
- Porušení rozpočtové kázně ve smyslu § 44 zákona č. 218/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech,
- Trestný čin, přičemž nejčastěji se jedná o podvod,
- Porušení zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,

- Tvorba nezpůsobilých výdajů, což jsou finanční prostředky, které byly ze strany poskytovatele podpory klasifikovány jako nezpůsobilé a musí být ze strany příjemce neprodleně navraceny na projektový účet a informovat poskytovatele podpory,
- Mylná platba, což jsou finanční prostředky, které byly omylem odvedeny z projektového účtu a z vlastní iniciativy příjemce navraceny zpět, dotčené finanční prostředky nejsou a ani nemohou být součástí žádosti o platbu ani finančních příloh. V případě navracení finančních prostředků týkajících se mylné platby do 5ti pracovních dnů není toto pochybení hlášeno na příslušný FÚ jako podezření na porušení rozpočtové kázně. Při porušení rozpočtové kázně, je o danou částku ponížena žádost o pl
- Nesoulad informací v projektové žádosti a jednotlivých přílohách,
- Podhodnocené projektové náklady a délka projektu,
- Chybná struktura nákladů projektu a částky podpory,
- Chybně provedená či neprovedená výběrová řízení a dodavatele,
- Nedostatečné organizační a administrativní zajištění projektu,
- Nedodržení naplnění stanovených indikátorů,
- Nedostatečná kontrola projektu.

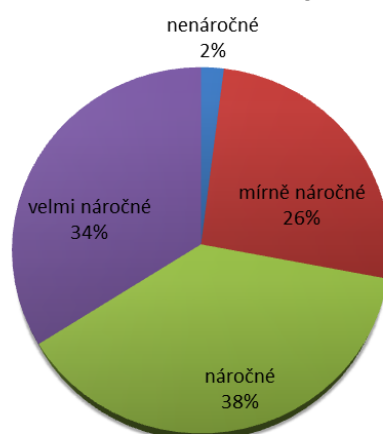
3.4 Názory pracovníků CVGZ na obtížnost vybraných činností v rámci administrace projektů OP VK

V této kapitole jsou uvedeny grafy zpracované na základě názorů 50 ti pracovníků Centra výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i. . V jednotlivých grafech je znázorněno jak obtížné jsou některé činnosti v rámci administrativy projektů podpořených z fondů OP VK.

3.4.1 Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy

Zpracování a kompletace MZ probíhá na základě pokynů zadaných poskytovatelem. Z grafu č. 3.2 je patrné, že většině pracovníků přijde tato činnost v souladu s pravidly a za daných podmínek náročná, a proto by bylo vhodné tento proces co nejvíce zjednodušit.

**Zpracování a kompletace
Monitorovacích zpráv**



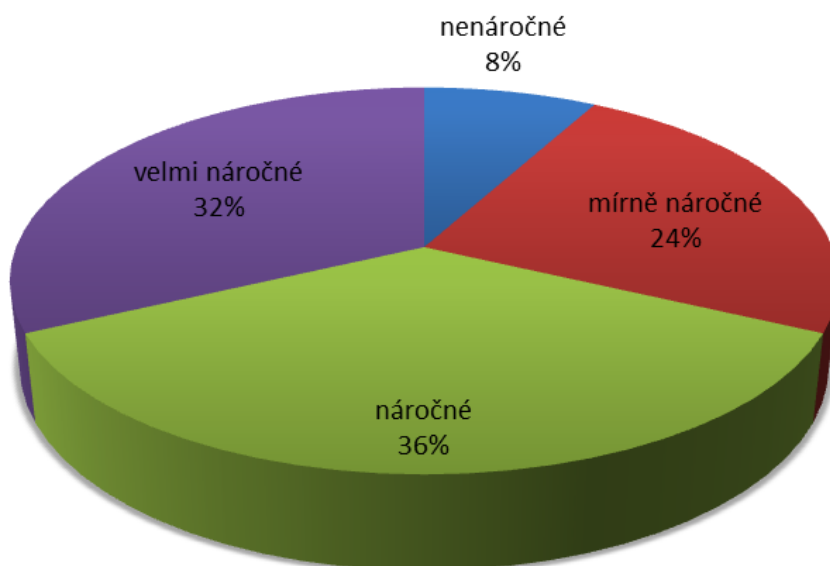
Graf 3.2: Zpracování a kompletace Monitorovacích zpráv

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Orientace v četnosti prováděných změn v rámci OP VK

Vzhledem k tomu, že na základě monitoringu a nabývajících zkušeností poskytovatele s vedením a kontrolou vedení projektů OP VK, dochází často ke změnám v jejich pravidlech, je pro administrativní pracovníky příjemce CVGZ náročné se v těchto změnách orientovat.

Orientace v četnosti prováděných změn pravidel OP VK



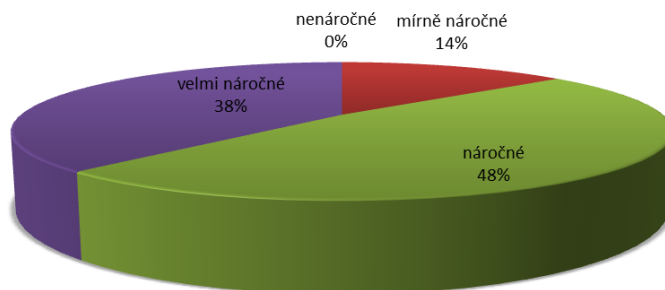
Graf 3.3: Orientace četnosti prováděných změn pravidel OP VK

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat

V současné době existuje již 10. verze Příručky pro příjemce. V době, kdy CVGZ podávalo většinu svých projektů ke schválení, platila Příručka č. 5., dle které se musí realizované projekty doposud řídit, protože platí, že projekty se řídí příručkou z doby, kdy byly schváleny. Navíc existuje nejen Příručka pro příjemce, ale i Příručka pro žadatele a ani tyto dva dokumenty nepokryjí celou problematiku vedení OP VK projektů. Neustále vychází tzv. Newslettery, které upřesňují některé kapitoly vedení OP VK projektů a pak také Metodické dopisy ze strany poskytovatele. Kromě oficiálních dokumentů jsou nastalé situace řešeny dle výsledku konzultace s daných projektovým manažerem ze strany MŠMT ČR, jehož odpovědi se mohou v jednotlivých případech lišit dle okolností. Díky tomu dochází ke značné rozpolcenosti, co se týče pravidel.

Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat



Graf 3.4: Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Vlastní návrhy řešení, přínosy

návrhů řešení

Po zhodnocení rizik v instituci, jejíž existence je závislá na správném vedení a získávání nových projektů financovaných ze strukturálních fondů EU, zejména však projektů OP VK, navrhuji dodržovat několik následujících pravidel.

Je nutné, aby byl zaveden jednotný a závazný systém na určité procesy neoddělitelně související s efektivním vedením projektů, kterými jsou například dodržování interních termínů a pravidel. Prostředkem k dodržování některých zásad, může být zavedení interních směrnic, které by tato pravidla jasně vymezily a při nedodržení by bylo už potom jasné, na čí straně, případně kde vznikla chyba. Díky interním směrnicím by nevznikl prostor pro manipulaci s informacemi.

Nutnou součástí zefektivnění fungování projektového cyklu je také motivace všech členů podílejících se na správném chodu a plnění závazného harmonogramu projektu. Motivovat zaměstnance je nutné jak pozitivně tak i negativně, aby každý člen týmu věděl, co se stane, nebude-li dodržovat závazky. Pravidla musí platit pro všechny stejně a je tedy jasné, že i postih za nedodržení musí být ve stejné míře aplikovatelný jak na vědecké týmy, tak na administrátory projektů. Spolupráce těchto dvou složek je styčným bodem pro jakékoliv další činnosti a nebude-li tato spolupráce fungovat tak jak má, nastává problém pro celou instituci.

Bez pravidelného vzdělávání a školení není možné, aby byla instituce konkurenceschopná a obstála na poli ostatních subjektů žádajících nebo čerpajících dotace z EU.

Pro životaschopnost a udržitelnost instituce jsou však stěžejní kritéria úspěšnosti při podávání nových projektů, minimalizace, případně eliminace chyb, kritérium plnění monitorovacích indikátorů a kritérium efektivního čerpání, která budou blíže rozebrány v následujících podkapitolách. Pro splnění všech vytyčených kritérií je důležitá zejména kvalita, protože jedině díky kvalitě provedení jednotlivých kroků ke zlepšení může dojít ke splnění daných kritérií.

4.1 Metodika projektového cyklu

V této kapitole bude upravena metodika obecného modelu projektového cyklu pro potřeby vedení OP VK projektů v praxi, a to konkrétně ve veřejné výzkumné instituci. Metodika bude navržena tak, aby lépe vyhovovala konkrétním potřebám jak tohoto typu projektů, tak potřebám instituce, protože nejen OP VK, ale i veřejná výzkumná instituce má svá pravidla a zároveň obojí podléhá platné legislativě ČR. V jednotlivých fázích bude popsáno, na co by bylo dobré se ve zkoumané instituci zaměřit, aby bylo zamezeno chybám a nesrovnalostem vyjmenovaných v kapitole „Nejčastější chyby a nesrovnalosti při vedení projektů“ a aby došlo ke zvýšení úspěšnosti při podávání projektů než je uvedeno v kapitole „Statistika úspěšnosti podávaných žádostí o projekty OP VK v instituci“.

Veškeré OP VK projekty jsou směrem k poskytovateli administrovány přes elektronický nástroj Benefit7, dostupný na www.eu-zadost.cz, což nelze ze strany příjemce ovlivnit. Lze ovlivnit způsob vnitřní organizace dílčích činností, a jakým způsobem je projekt veden v průběhu monitorovacího období a pokusit se důkladnou přípravou minimalizovat problémy a časové prodlevy, které nastávají v okamžiku vkládání požadovaných dokumentů do aplikace Benefit7.

Cílem metodiky je poskytnout vědcům a administrativním pracovníkům pracujícím s projekty OP VK co nejjednodušší návod, jak postupovat v jednotlivých fázích životního cyklu projektu a zemzit chybám, které v minulosti nastávaly.

4.1.1 Definice předmětu projektu

V první fázi projektového cyklu je hlavní náplní určení tématu, kterého se bude projekt týkat. Kromě určení tématu je důležité, aby bylo stanoveno, jakým způsobem a jakým směrem se bude projekt ubírat. Jakmile je stanovena náplň budoucího projektu, je potřeba projekt zařadit do správné výzvy tak, aby korespondoval s oblastí podpory a poté analyzovat konkurenci. Na úspěch projektu má vliv určitá jedinečnost nejen náplně zkoumání, ale i výstupů nebo cílů, které má projekt přinést.

U projektů financovaných z EU je velmi komplikované upravovat cíle projektu, a proto je dobré je hned na začátku logicky a prakticky vymezit. Vzhledem k tomu, že zkoumaná

veřejná výzkumná instituce má úzké zaměření na životní prostředí a výzkum a vzdělávání v této oblasti, je určení tématu celkem jasné. Větší čas by bylo vhodné věnovat bližší specifikaci tématu. Zařazení do správné výzvy prochází kontrolou, jak v rámci vědeckého týmu, tak v rámci projektového oddělení, které administrativně zastřešuje celý proces podávání a vedení projektů, tudíž zde existuje jen malé riziko chyby a zbývá prostor pro specifikaci projektu a jeho věcné části.

Nejvyšší pozornost by měla být věnována určení cílů, výstupů, časového rámce a rozpočtu projektu. V rámci rozpočtu by bylo vhodné neurčovat k jednotlivým jeho položkám konkrétní jedince, aby bylo do budoucna zamezeno administrativní zátěži ve spojitosti s žádáním o změny, kterým lze již v této fázi předejít.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Analýza chyb z předešlých období.
- Časté schůzky projektového týmu, tedy těch, kdo o projekt budou žádat a těch, kdo na něm budou v budoucnu pracovat.
- Konzultace s projektovým oddělením, případně s poskytovatelem dotace.
- Aktivní komunikace s vyhlášovatelem výzvy, do které je plánováno projekt přihlásit.
- Dostatečný časový fond na přípravu.
- Důkladné studium Příručky pro žadatele o finanční podporu z OP VK ze strany PM,
- Přesné vymezení časového a finančního rámce projektu.
- Přesné vymezení lidských zdrojů potřebných pro řešení projektu.
- Přesné vymezení materiálních požadavků pro realizaci projektu.
- Vymezení destinací pro zahraniční vzdělávací stáže s možností změny.
- Dbát na možnosti změn např. kurzu zahraniční měny při sestavování rozpočtu.
- Předběžná domluva s partnerskými institucemi např. kvůli zahraničním stážím.

4.1.2 Analýza možností financování

Na základě definování předmětu projektu by měla v této fázi proběhnout v součinnosti vědeckých pracovníků, podávajících projekt a projektového oddělení analýza dostupných možností financování. V této fázi má veřejná výzkumná instituce výhodu zázemí pro budoucí projekty a zkušeností, které jsou velmi dobře hodnoceny při schvalování žádostí o financování projektu.

Tato fáze projektového cyklu je závislá především na výzvě k podávání projektových žádostí. V této výzvě je specifikován finanční rámec, kdo a za jakých podmínek se může o financování ucházet a také podporované aktivity v rámci výzvy. Je nutné, aby žadatel nastudoval i metodický výklad výzvy a případné další dokumenty. Správné zařazení projektu je stěžejním kritériem při jeho schvalování.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Důkladné studium programových dokumentů k dané výzvě dostupných na stránkách poskytovatele www.msmt.cz ze strany PM,
- Podrobný popis předchozích zkušeností instituce s vedením podobných typu projektů.

4.1.3 Vyhledání vhodného dotačního titulu a nezávislé posouzení projektu

Před samotným podáním projektu je dobré, aby si projekt přečetl nezávislý hodnotitel nejlépe z oboru a poskytl tak žadateli vhodnou zpětnou vazbu, případně vznesl připomínky k těm částem projektu, na kterých je potřeba ještě zapracovat.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Důkladné studium programových dokumentů k dané výzvě dostupných na stránkách poskytovatele www.msmt.cz ze strany PM.
- Důkladné studium a respektování kritérií hodnocení projektů ze strany poskytovatele, kritéria jsou dostupná na stránkách www.op-vk.cz.

- Kontrola příloh, formulářů, aby nedošlo k neschválení z důvodu formálních nedostatků projektu.
- Respektování horizontálních témat daných výzvou.

4.1.4 Příprava a zpracování projektové žádosti

Projektová žádost je zpracována na základě příručky pro žadatele a jejich podmínek. Příručka pro žadatele je dostupná na stránkách poskytovatele. Je vhodné podobu projektu konzultovat se zadavatelem a je nutné striktně dbát na podobu projektu, jeho příloh a počet povinných výtisků. Nutné je také respektovat veškeré termíny dané výzvou.

Před podáním projektové žádosti je vhodné projekt podrobit analýze dle tabulky s obsahem kritérií hodnocení projektů, čili zhodnotit, zda byla u tvorby projektu věnována pozornost vhodným kapitolám.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Důkladné studium Příručky pro žadatele dostupné na stránkách poskytovatele.
- Analýza zda podávaný projekt splňuje kritéria dle tabulky, viz. Obr. č. 4.3 .
- Sledování termínů ze strany projektového manažera příjemce .

Příklad z praxe:

Obsah kritérií hodnocení systémových projektů (subkritéria) a jejich váhy	Váha v %
1. Zdůvodnění projektu	30
Zdůvodnění záměru	
Vazba na strategické dokumenty	
Přínos pro cílovou skupinu	
2. Cílová skupina	15
Přiměřenost cílových skupin	
Zapojení cílových skupin	
3. Realizace projektu	16
Klíčové aktivity a stadia realizace	
Monitorování projektu	
Předchozí zkušenosti žadatele s řízením obdobných projektů	
Publicita	
Udržitelnost projektu	
4. Výsledky a výstupy	14
Kvantifikace výsledků a výstupů	
Zajištění výsledků a výstupů	
5. Horizontální témata	10
Rovné příležitosti	
Udržitelný rozvoj	
Informační společnost	
Místní iniciativy	
6. Specifické požadavky	15
Podpora adaptace školy na rozmanitost populace, podpora práce se znevýhodněnými žáky v běžné třídě	5
Přiměřenost finančních prostředků k cílům a obsahu projektu	10
Celkem	100

Obr. 4.1: Obsah kritérií a jejich vah při hodnocení návrhů projektů:

Zdroj: [22]

4.1.5 Předrealizační příprava

V momentě, kdy je projekt ze strany poskytovatele schválen, je stěžejní, aby instituce pružně a rychle reagovala na dodatečné požadavky poskytovatele a zajistila včasné dodání požadovaných doplňujících dokumentů, jinak by mohla o schválený projekt přijít ve prospěch dalšího projektu „v řadě“.

Je důležité mít zajištěno vše, co bylo uvedeno v projektové žádosti, aby pak nedocházelo k dodatečnému hledání prostor, pracovních nástrojů nebo pracovníků pro schválený projekt.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Mít předběžně nachystány doplňující dokumenty požadované k doložení po schválení projektu.
- Zajištění lidských zdrojů na pozice vymezené v projektové žádosti.
- Předběžné zajištění zahraničních stáží na partnerských pracovištích v zahraničí.
- Předběžné zajištění plnění indikátorů daných projektovou žádostí.
- Zajištění pracovních nástrojů a prostředků pro budoucí pracovníky projektu.
- Zajištění smluv a veškerých pracovních-právních dokumentů pro nástup realizačního týmu projektu.
- Předběžná příprava výběrových řízení na pracovní nástroje požadované v navrženém a schváleném rozpočtu projektu.

4.1.6 Realizace projektu

Projekty podporované z OP VK fondů jsou realizovány zpravidla maximálně 3 roky. Je nutné striktně dodržovat časový a finanční rámec a to lze zajistit pouze pravidelnými průběžnými kontrolami a interním monitorováním, které musí být častěji než je monitorovací období (MO) dané poskytovatelem dotace. Důležitá je zejména kontrola plnění dílčích aktivit vedoucích k naplnění globálních cílů projektu uvedených v žádosti o dotaci. Mezi dílčí aktivity řadíme například monitorovací indikátory, kterými je v případě CVGZ mnohdy počet proškolených studentů.

4.1.6.1 Vybrané aspekty při řízení projektu

Při řízení projektu se nejen jeho administrátor, ale i řešitelský tým dostane v určité chvíli ke stěžejním částem projektu, jimiž jsou Rozpočet, Harmonogram, Monitorovací zpráva a Výstupy. Zatímco Rozpočet se týká jak realizačního týmu, tak administrátora resp. projektového manažera, kapitola Monitorovací zpráva se týká zejména manažera projektu, protože on je ten, kdo monitorovací zprávu dává dohromady a ve stanovených termínech dokládá na řídicí orgán, jímž je poskytovatel dotace MŠMT ČR. Klíčové aktivity se v projektovém cyklu objeví poprvé při psaní projektu, kde si realizační tým vytyčuje aktivity, kterým se bude při realizaci projektu zabývat a podruhé při dokládání, že k jejich realizaci skutečně dochází, stejně jako při vytyčování a plnění monitorovacích indikátorů. U Harmonogramu projektu jsou opět činnosti realizačního týmu a projektového manažera propojeny, protože tým si určí při psaní projektu harmonogram a projektový manažer je opraví v souladu s pravidly OP VK a v průběhu řešení hlídá jeho dodržování. Ve vzájemné kooperaci potom probíhá plnění jednotlivých výstupů - realizační tým výstupy zajistí a manažer zajistí správnost těchto výstupů, aby byly např. opatřeny logy OP VK.

Rozpočet

Při podávání projektové žádosti je její nedílnou součástí i předpokládaný rozpočet. Rozpočet projektu určuje, jaké výdaje budou v průběhu řešení projektu realizovány. Přestože se v přípravné fázi jedná pouze o odhad, je důležité věnovat sestavování rozpočtu značnou pozornost a sestavit jej tak, aby v průběhu realizace docházelo případně pouze k malým změnám a celkový rozpočet projektu zůstal zachován, protože ten je závazný a nelze měnit.

Jedním z kritérií při posuzování projektů je jejich hospodárnost a efektivita využívání jeho zdrojů s ohledem na cíle stanovené v projektové žádosti. Způsobilost výdajů projektu je totiž předpokladem pro jejich proplacení v rámci Žádosti o platbu.

Rozpočtový formulář má závaznou strukturu s hlavními kapitolami rozpočtu, první kapitolou jsou **osobní náklady**, kde je stanovena celková výše mezd pracovníků projektu po jednotlivých položkách dle funkce, a to včetně odvodů sociálního a zdravotního

pojištění a do fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Druhou kapitolou jsou **cestovní náhrady**, kam jsou zahrnuty výdaje na předpokládané tuzemské a zahraniční cesty realizačního týmu, přičemž ve většině případů je u dané cesty do zahraničí stanovena i osoba, která by měla tuto služební cestu nebo stáž absolvovat. Je zde zpravidla zahrnuto cestovné, ubytování, stravné, pojištění a další nutné vedlejší výdaje. Ve třetí kapitole jsou vymezeny předpokládané výdaje na **zařízení**, mezi něhož patří nehmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, drobný hmotný majetek, nájem, zařízení, leasing, odpisy, výdaje na opravy a údržbu a potom v rámci křížového financování i výdaje na investiční a neinvestiční majetek. Kapitolou číslo čtyři je **místní kancelář**, kam jsou řazeny výdaje na spotřební zboží a provozní material, na telefon, poštovné, spotřeby energií, nájemné atd. V kapitole 5 jde o **nákup služeb**, což znamená výdaje na publikace, školicí materiály a pomůcky nebo výdaje na konference a kurzy. Šestou kapitolou jsou podpořeny **stavební úpravy** včetně odpisů a v sedmé kapitole jde o **přímou podporu**, např. cílové skupiny, což mohou být mzdy, cestovné a další výdaje spojené například s pořádáním vzdělávacích seminářů, letních škol pro studenty atp. Dokládání způsobilosti výdajů ze sedmé kapitoly je zvláště sledováno a zpravidla se dokládá za jednotlivé podpořené osoby zvlášť nejčastěji formou výdajových pokladních dokladů. Osmá kapitola jsou **náklady vyplývající přímo ze smlouvy/rozhodnutí** a patří sem povinný audit projektu, publicita a ostatní. V deváté kapitole jsou sečteny všechny předchozí kapitoly pod názvem **přímé způsobilé výdaje celkem**, přičemž desátou kapitolou jsou **nepřímé náklady**, kam patří většinou všechny náklady, které nejsou stanoveny přímými náklady a jedná se v drtivé většině OP VK projektů o 10% **celkových výdajů projektu**, což je zároveň kapitola 13. Kapitolou 11 **celkové způsobilé výdaje**, kapitolou 12 jsou **celkové nezpůsobilé výdaje projektu**, ve čtrnácté kapitole jsou uvedeny **zdroje připadající na nezpůsobilé výdaje** a kapitolou 15 je **křížové financování**.

Výdaje na celý projekt			
Druh výdajů rozpočtu	Schválený rozpočet v Kč		
	počet jednotek	jednotková cena	Celkové náklady na položku
1 OSOBNÍ NÁKLADY			1 979 637,20
1.1 Platby, odměny z dohod a pojistné			1 735 580,00
1.1.1 Výdaje na odborné zaměstnance, v tom			1 237 180,00
1.1.1.1 Platby			64 960,00
1.1.1.1.1 Lektor	224,00	290,00	64 960,00
1.1.1.2 Odměny z dohod (DPČ)			150 220,00
1.1.1.2.1 Lektor	168,00	290,00	48 720,00
1.1.1.2.2 Vědecký pracovník	350,00	290,00	101 500,00
1.1.1.3 Odměny z dohod (DPP)	-	-	-
1.1.1.4 Autorské honoráře	14,00	73 000,00	1 022 000,00
1.1.2 Výdaje na administrativní zaměstnance, v tom			498 400,00
1.1.2.1 Platby			280 000,00
1.1.2.1.1 Manažer projektu	1 120,00	250,00	280 000,00
1.1.2.2 Odměny z dohod (DPČ)			218 400,00
1.1.2.2.1 Finanční manažer	560,00	200,00	112 000,00
1.1.2.2.2 Věcný manažer	560,00	190,00	106 400,00
1.1.2.3 Odměny z dohod (DPP)	-	-	-
1.1.2.4 Autorské honoráře	-	-	-
1.2 Sociální pojištění	1,00	178 395,00	178 395,00
1.3 Zdravotní pojištění	1,00	64 222,20	64 222,20
1.4 FKSP	-	-	-
1.5 jiné povinné výdaje (Zákonné pojištění zaměstnanců)	1,00	1 440,00	1 440,00
2 SLUŽEBNÍ CESTY ZAHRANIČNÍ			-
2.1 Cestovné (vč. provozu služebního auta)	-	-	-
2.2 Ubytování	-	-	-
2.3 Stravné	-	-	-
2.4 Ostatní	-	-	-
3 ZAŘÍZENÍ			113 200,00
3.1 Nehmotný majetek do 60 tis. Kč			38 800,00
3.1.1 Software			38 800,00
3.1.1.1 Software pro Belbin	2,00	15 000,00	30 000,00
3.1.1.2 Microsoft Office	1,00	8 800,00	8 800,00
3.1.2 Ostatní	-	-	-
3.2 Drobný hmotný majetek			-
3.2.1 Software	-	-	-
3.2.2 Ostatní	-	-	-
3.3 Drobný hmotný majetek			74 400,00
3.3.1 Dataprojektor	1,00	19 000,00	19 000,00
3.3.2 Projekční plátno	1,00	15 500,00	15 500,00
3.3.3 Kamera	1,00	13 000,00	13 000,00
3.3.4 Notebook	1,00	13 500,00	13 500,00
3.3.5 Externí Hardisk	1,00	1 500,00	1 500,00
3.3.6 USB flash disk	8,00	250,00	2 000,00
3.3.7 Fotoaparát	1,00	9 000,00	9 000,00
3.3.8 Laserové ukazovátko	3,00	300,00	900,00
3.4 Použitý drobný hmotný majetek	-	-	-
3.5 Nájem zařízení, leasing	-	-	-
3.6 Odpisy	-	-	-
3.7 Výdaje na opravy a údržbu	-	-	-
3.8 Křížové financování			-
3.8.1 Investiční část	-	-	-
3.8.2 Neinvestiční část	-	-	-
4 MÍSTNÍ KANCELÁŘ			-
5 NÁKUP SLUŽEB			540 100,00
5.1 Publikace/jakosti materiálů/manuálů			157 500,00
5.1.1 Skripta - pracovní verze 14 modulů x 15	210,00	250,00	52 500,00
5.1.2 Skripta finální verze 14 modulů x 25	350,00	300,00	105 000,00
5.2 Odborné služby/Studie a výzkum	-	-	-
5.3 Výdaje na konference/kurzy			280 000,00
5.3.1 Pronájem učebny	56,00	5 000,00	280 000,00
5.4 Podpora účastníků (stravné, ubytování?)			84 000,00
5.4.1 Občerstvení účastníků	840,00	100,00	84 000,00
5.5 jiné výdaje			18 600,00
5.5.1 Akreditační	1,00	1 000,00	1 000,00
5.5.2 cestovné lektorů	4,00	4 400,00	17 600,00
6 STAVEBNÍ ÚPRAVY			-
6.1 Drobné stavební úpravy	-	-	-
6.2 Stavební úpravy v rámci křížového financování	-	-	-
7 PRÍMA PODPORA			-
7.1 Mzdové příspěvky	-	-	-
7.2 Cestovné, ubytování a stravné	-	-	-
7.3 Doprovodné aktivity	-	-	-
8 NÁKLADY VYPLYVAJÍCÍ PŘÍMO ZE SMLOUVY/ROZHODNUTÍ			35 000,00
8.1 Audit	1,00	35 000,00	35 000,00
8.2 Ostatní	1,00	-	-
9 PRÍME ZPŮSOBÍLE VÝDAJE CELKEM			2 667 937,20
9.1 z toho přímé výdaje bez křížového financování			2 667 937,20
10 NEPRÍME NÁKLADY			480 228,70
11 CELKOVÉ ZPŮSOBÍLE VÝDAJE			3 148 165,90
11.1 Celkové způsobilé výdaje investiční	-	-	-
11.2 Celkové způsobilé výdaje neinvestiční	-	-	3 148 165,90
12 CELKOVÉ NEZPŮSOBÍLE VÝDAJE			-
12.1 Celkové nezpůsobilé výdaje investiční	-	-	-
12.2 Celkové nezpůsobilé výdaje neinvestiční	-	-	-
13 CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU			3 148 165,90
13.1 Celkem investiční výdaje	-	-	-
13.2 Celkem neinvestiční výdaje	-	-	3 148 165,90
14 ZDROJE PŘÍPADAJÍCÍ NA NEZPŮSOBÍLE VÝDAJE			-
15 KŘÍŽOVÉ FINANCOVÁNÍ			-

Obr. 4.2: Příklad rozpočtu projektu

Zdroj: [26]

Způsobilé a nezpůsobilé výdaje projektu

V průběhu realizace projektů může dojít ke vzniků nezpůsobiých výdajů, což znamená, že tyto výdaje nemohou být podpořeny z veřejných zdrojů EU a ČR. Způsobilé výdaje musí být v souladu s českou legislativou, musí odpovídat obvyklým cenám v místě a čase realizace projektu, musí být identifikovatelné a doložitelné a musí přímo souviset s realizací projektu. Je také velmi důležité, aby všechny prokazované výdaje vznikaly pouze v době realizace projektu a ne před ní ani po ní, takové výdaje jsou potom hodnoceny jako nezpůsobilé.

Harmonogram

Pro zajištění návaznosti jednotlivých činností v průběhu realizace projektu je nezbytné mít zpracovaný harmonogram. Dle délky trvání jednotlivých aktivit je stanoven počet a skladba členů projektového týmu a navržen rozpočet pro realizaci těchto aktivit.

Schválený harmonogram projektu je závazným nástrojem při realizaci a je také součástí právního aktu. Bezproblémové a plynulé vedení je zajištěno zejména efektivní komunikací mezi poskytovatelem a příjemcem. Dochází-li v průběhu realizace projektu ke změnám, jež nemají vliv na plnění monitorovacích indikátorů (např. prodloužení realizace klíčové aktivity), jedná se o **nepodstatné změny**, které jsou popsány a zdůvodněny v rámci průběžných monitorovacích zpráv. Dojde-li ale ke změnám, které zásadním způsobem ovlivní plnění stanovených cílů nebo tyto změny způsobí prodloužení realizace trvání celého projektu, jedná se o podstatné změny a tyto musí být zpracovány do stanovených formulářů a musí být zaslány poskytovateli ke schválení. Obecně však platí, že nesmí být překročena maximální délka trvání projektu, což je dáno jednotlivými typy projektů. U OP VK projektů v rámci druhé prioritní osy se jedná o maximální délku řešení 3 roky, jinak jsou tyto lhůty stanoveny v jednotlivých výzvách pro předkládání projektů.

Kromě harmonogramu plnění KA je součástí každého projektu také harmonogram čerpání financí na plnění těchto aktivit, a to na jednotlivá monitorovací období, kdy je zároveň zpracovávána žádost o platbu. I v tomto případě se jedná pouze o předpoklad a jednotlivé sumy jsou v průběhu řešení měněny podle skutečnosti.

Monitorovací zpráva

V průběhu realizace projektu se poskytovateli podpory v pravidelných intervalech nebo v termínech stanovených poskytovatelem dokládají monitorovací zprávy. Existují dva typy monitorovacích zpráv, a to **průběžné monitorovací zprávy**, které se podávají v průběhu realizace projektu, **závěrečné monitorovací zprávy**, které jsou dokládány po ukončení realizace projektu a **monitorovací zprávy o udržitelnosti**, které se předkládají 1x ročně po dobu 5 let od ukončení .

Monitorováním se průběžně sleduje fungování projektu, dokládají se data a informace, jak v kvantitativní, tak v kvalitativní a kontroluje se plnění a dosahování stanovených cílů. Sledování průběhu realizace projektu slouží jak příjemcům, tak poskytovatelům podpory k případné včasné identifikaci rizik a zabránění chybám a nesrovnalostem ve financování. Zároveň je prostřednictvím monitorovacích zpráv zabezpečen dohled, aby byly finanční prostředky na daný projekt využívány efektivně a vhodně tak, aby zajistily naplnění cílů OP VK. Informace z průběžných MZ slouží také jako podklad při auditech a kontrolách.

Sběr dat o aktivitách projektu a dosažených hodnot monitorovacích indikátorů a samotné monitorování je ukotveno již v právním aktu o poskytnutí dotace, čímž je příjemci tato povinnost uložena. Příjemce je také povinen poskytovat veškeré informace o partnerech projektu, dodavatelích služeb, které vedou k naplňování cílů projektu a mají bezprostřední vliv na plnění projektových aktivit a monitorovacích indikátorů.

Monitorovací zprávy a jejich přílohy jsou zpracovávány v českém jazyce do předepsaných formulářů nebo se vyplňují do on-line formulářů v aplikaci Benefit7 na internetových stránkách www.eu-zadost.cz . Forma MZ je stanovena příjemci poskytovatelem dotace prostřednictvím požadavku zveřejněného na svých webových stránkách. Řídícím orgánem je potom monitorování jednotlivých typů projektů blíže specifikováno, stejně jako přílohy MZ.

Nejen že MZ popisují věcnou a finanční část realizovaného projektu v monitorovacím období, ale i sledují realizaci celého projektu. K MZ se dokládají i povinné přílohy v předdefinovaných formulářích a zároveň se zpracovává a dokládá i žádost o platbu, která je výstupem aplikace Benefit7. Nejsou-li ve stanoveném termínu doloženy veškeré do-

kumenty související s realizací projektu, nebo jsou-li doloženy nedostatečně, mohou být dotčené výdaje potom považovány za nezpůsobilé k uhrazení z prostředků OP VK a jejich proplacení nemůže nárokovat příjemce v žádosti o platbu.

První MZ se dokládá 3 měsíce po zahájení projektu a poté každých 6 měsíců, vždy do 30 kalendářních dnů od ukončení MO. Interval může být poskytovatelem podpory zkrácen. Po ukončení projektu je příjemce povinen doložit závěrečnou MZ do 2 měsíců od ukončení realizace projektu, pokud poskytovatel neurčí jinak. V závěrečné MZ jsou uvedeny komplexní informace o zhodnocení aktivit celého projektu, o výsledcích, splněných aktivitách, o prostředí, v němž byl projekt realizován, o publicitě a o dopadech projektu.

Monitorovací indikátory

Monitorovací indikátory jsou nástrojem pro získání zpětné vazby, jestli jsou naplňovány cíle projektu a jestli finanční podpora plní svůj účel. Vyjadřují tzv. operační cíle, tedy konkrétní opatření směřující k dosažení vytyčených cílů projektu, těmito cíli mohou být např. proškolení studenti, vydaná skripta atp. Monitorovacích indikátorů je dosaženo pomocí klíčových aktivit a jsou vyjadřovány buď počtem (např. proškolených osob) nebo množstvím financí (nákladů na rekvalifikaci 1 osoby).

Monitorovací indikátory jsou vykazovány v rámci průběžných MZ. Každý příjemce je povinen zajistit jejich plnění tak, jak je uvedeno v právním aktu o poskytnutí dotace, protože zde uvedené indikátory jsou naprosto závazné a jejich nedodržení je sankcionovatelné, je-li identifikováno jako porušení rozpočtové kázně. Pro statistické účely se MI dělí dle pohlaví.

V MZ se uvádí vždy kumulovaná hodnota MI od začátku projektu do konce sledovaného období. Vykazované indikátory musí být průkazně podloženy a evidovány příjemcem, a to ve formě např. záznamů o každé projektem podpořené osobě, záznamů o certifikacích, prezenčních listin, fotografií, skript atd. Při shromažďování všech údajů potřebných pro doložení plnění MI je nezbytné postupovat v souladu s platnými právními předpisy upravujícími ochranu osobních údajů.

Klíčové aktivity

Pomocí klíčových aktivit je dosahováno stanovených cílů OP VK, jednotlivých prioritních os a dílčích oblastí podpory. V každé výzvě je potom stanoven konkrétní výčet podporovaných aktivit. Formulace KA musí být provedena tak, aby bylo zřejmé, ke které podporované aktivitě uvedené v dané projektové výzvě se vztahuje a ze strany žadatele tato formulace závisí na charakteru projektu. Projektové vedení a další dílčí administrativní aktivity nejsou obsahem KA, jsou pouze jejich doplněním.

Každý žadatel a jeho partneři mohou realizovat zároveň více projektů podpořených z OP VK, ale jednotlivé návrhy musí být odlišné ve své věcné podstatě. Je ale možné podat žádost a o tentýž projekt ve více výzvách za předpokladu, že nebyl schválen v předchozí výzvě. Pokud by měl žadatel zájem realizovat tentýž projekt ve více regionech současně, doporučuje se podat jedna žádost zahrnující více NUTS, čili regionálních jednotek.

V rámci průběžných MZ je popisován průběh realizace jednotlivých KA, jejich výstupy a jejich plánovaná realizace v dalším monitorovacím období.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi:

- Pravidelné schůzky projektového týmu minimálně jednou za 14 dní, v případě řešení problému častěji,
- Sporné situace konzultovat s PM na straně poskytovatele,
- Průběžná kontrola plnění MI a KA,
- Přípravení šablon a formulářů od PM pro projektový tým,
- Zajištění případných školení,
- Informování vědeckého týmu o stavu řešení projektu, plnění jeho cílů a o veškerých změnách.
- Informování PM ze strany vědeckého týmu o veškerých zamýšlených změnách s dostatečným časovým předstihem, aby bylo možné zajistit schválení těchto změny ze strany poskytovatele,
- Dbát na publicitu projektu a správné označení veškerých projektových dokumentů logy OP VK,

- Pravidelná a včasná kontrola všech výdajů projektu dříve než budou uhrazeny z projektového účtu a jejich způsobilost,
- Kontrola správného zařazení výdajů do příslušné kapitoly rozpočtu.

4.1.7 Ukončení projektu

Projekt je zakončen závěrečnou zprávou projektu dokládající projektové výstupy, strukturu a výši výdajů projektu, průběhu výběrových řízení atd. Poskytovatelem je na základě závěrečné MZ kontrolován především soulad všech doložených výstupů s těmi, co jsou uvedeny v projektové žádosti. Pokud došlo v průběhu řešení projektu ke změnám, je nutné, aby všechny byly doloženy také prostřednictvím podstatných nebo nepodstatných změn, kde musí být řádně zdůvodněny. Závěrečná MZ a ŽoP se dokládá nejpozději do 2 měsíců od ukončení realizace projektu a to se všemi relevantními přílohami.

Doporučená opatření pro eliminaci chyb v této fázi :

Monitorovací indikátory:

- Musí být splněna cílová hodnota uvedená v projektové žádosti, případně může být se zdůvodněním v rámci nepodstatných změn vyšší.
- Cílová skupina projektu musí být v souladu s výzvou, do které byl projekt podáván.
- V případě inovovaných předmětů je nutné doložit původní a inovované sylaby předmětů včetně popisu inovace a všech relevantních příloh, jimiž jsou veškeré inovované výukové materiály. Podobně je tomu i v případě nově vytvořených předmětů/kurzů.
- Oproti ostatním monitorovacím indikátorům se indikátor „Počet podpořených osob“ poskytovatelé služeb? započítávají právě jednou bez ohledu na to, kolikrát nebo kolik vzdělávacích služeb příjemci poskytl.

Klíčové aktivity:

- Všechny klíčové aktivity musí být v momentě ukončení projektu také ve stavu „ukončena“.

Publicita:

- Veškeré materiály a výstupy projektu musí být označeny logy OP VK v souladu s pravidly vizuální identity.
- V rámci závěrečné MZ musí být všechny formy publicity projektu splněny.

Výstupy projektu:

- K závěrečné MZ se dokládá samostatné CD s výstupy za celou dobu realizace projektu. Tyto výstupy musí souhlasit s tím, co bylo uvedeno v projektové žádosti.
- Veškeré výstupy musí být dodány v takové podobě, aby bylo možné je jasně přiřadit k dané klíčové aktivitě projektu.
- Všechny doložené projektové výstupy musí být opatřeny logolinkem OP VK.

Podstatné/nepodstatné změny:

- Veškeré podstatné i nepodstatné změny, o které bylo žádáno a které byly popsány v průběhu řešení celého projektu musí být v rámci závěrečné MZ zdůvodněny.

Výběrová řízení:

- Všechna výběrová řízení, která proběhla v rámci řešení projektu musí být v momentě ukončení realizace projektu ve stavu ukončeno, zrušeno nebo nenaplněno. V případě, že VŘ bylo zrušeno nebo nenaplněno, je opět nutné, aby nastalá skutečnost byla řádně zdůvodněna. Není možné, aby některé výběrové řízení (VŘ) probíhalo ještě po ukončení projektu, přestože bylo vyhlášeno před jeho koncem.
- V případě, že je investiční nebo neinvestiční majetek pořízován až na konci řešení projektu, musí být prokazatelné, že tak proběhlo pro potřeby práce s cílovou skupinou. Pokud by nebylo možné prokázat důvod nákupu majetku propotřeby projektu, jednalo by se o neopodstatněný výdaj a jako takový by nemohl být příjemci proplacen, i když je součástí schváleného rozpočtu projektu.

Licenční smlouva:

- Příjemce je povinnen na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace poskytovateli poskytnout neomezenou bezplatnou licenci k užití práv duševního vlastnictví.

- Licenční smluva se dokládá ve dvou podepsaných originálech na všechny výstupy projektu, které jsou autorským dílem dle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (**autorský zákon**); viz § 2 „Autorské dílo“.
- Aktuální vzor pro potřeby OP VK projektů je dostupný pro všechny příjemce podpory z těchto fondů na webu poskytovatele www.op-vk.cz.

Souhrnná informace o realizaci projektu:

- K závěrečné MZ se dokládá v tištěné i elektronické podobě „Souhrnná informace o realizaci projektu“, jejíž formulář je dostupný opět na stránkách poskytovatele podpory OP VK včetně postupu pro vyplnění. Tento dokument musí být dodán podepsaný oprávněnou osobou, nejčastěji statutárním zástupcem instituce, který je uveden v podpisovém vzoru.
- V rámci souhrnné informace o realizaci projektu příjemce popisuje splnění všech bodů projektu, kam patří například cíle projektu, dosažená hodnota monitorovacích indikátorů, udržitelnost, výstupy atd. To vše musí být v souladu s projektovou žádostí.
- Jednotlivé části Souhrnné informace musí být v souladu s plánovanou projektovou žádostí. Doporučení k problematickým bodům ze Souhrnné informace.

Auditorská zpráva o realizaci projektu:

- Pokud má projekt povinný audit, zprávu o jeho průběhu dokládá elektronicky v rámci závěrečné MZ.
- Závěrečný audit musí být uhrazen z projektového účtu nejpozději do 2 měsíců od ukončení projektu.

Žádost o platbu:

- Veškeré doklady týkající se ŽoP se dokládají stejně jako u průběžných MZ s výjimkou vratky či doplatku, který může vzniknout v některé z položek rozpočtu po zúčtování veškerých nákladů projektu jako rozdíl oproti tomu, co je uvedeno v projektové žádosti.

Pokud závěrečné monitorovací proběhne bez připomínek poskytovatele, je na základě závěrečné monitorovací zprávy a žádosti o platbu proplacena konečná část dotace. Pokud nebyly využity všechny finanční prostředky, proplatí se jen ta část, která byla opravdu využita. Po ukončení projektu jsou nadále sledovány projektové indikátory. Projektové účetnictví je třeba mít k dispozici pro kontrolu min. 5 let po jeho skončení. Udržitelnost projektu je hrazena z vlastních prostředků příjemce.

4.2 Implementace metodiky v instituci

V předchozí kapitole byla na základě analýz definována jednotná metodika pro vedení projektů OP VK v instituci. Ve fázi implementace je nutné, aby byly vykonány veškeré dílčí činnosti vedoucí ke splnění projektových cílů projektovým týmem. Je také důležité, aby se projektový tým nebo jeho část scházela na pravidelných schůzkách, které by se měly konat nejlépe každých 14 dní a v případě řešení problému nebo organizace klíčových činností častěji. Na pravidlených schůzkách bude hodnocen postup projektu a plnění jeho indikátorů a klíčových aktivit dle harmonogramu. Výsledek těchto schůzek bude zaznamenáván do tabulek a na další schůzce podroben srovnání se skutečností. Projektový tým bude na pravidelných schůzkách také informovat projektového manažera o postupu vědeckých a vzdělávacích činností na projektu. V případě, že projektový manažer nebude schopen pomoci při řešení problému, zajistí pomocí komunikace s poskytovatelem návrh postupu pro nastalou situaci. Projektový manažer také bude projektový tým na pravidelných schůzkách, případně mailem, informovat o veškerých změnách v pravidlech a postupech vedení projektu. Budou zavedena preventivní opatření tak, aby nevznikaly zbytečné chyby v každodenních činnostech, např. při vyplňování některých formulářů potřebných pro administraci projektu. V případě potřeby projektový manažer vytvoří šablony nebo postupy při vyplňování problematičtějších dokumentů. Dále pokud se průběh projektu bude znatelně odchylovat od plánu, bude toto projektový manažer monitorovat a informovat vědecký tým, je nutné, aby tyto údaje byly neustále aktualizovány. Pokud nastanou v průběhu realizace projektu změny, zajistí PM komunikaci a změnové řízení s poskyto-

vatelem, přičemž vědecký tým mu k tomu poskytne fundované zdůvodnění. Cíle, finanční a časový rámeček projektu musí zůstat i v tomto případě zachovány.

4.2.1 Výsledky implementace metodiky v praxi

Na základě navržené metodiky byl proveden průzkum formou strukturovaného dotazníku mezi 50ti pracovníky CVGZ, kteří se s vedením projektů setkávají v běžné praxi. Za účelem konzultace možností implementace navržené metodiky byla svolána schůzka, které se zúčastnili pracovníci z řad vědeckých pracovníků - doktorandů, postdoktorandů, výzkumných pracovníků juniorů i seniorů, dále z řad administrativních pracovníků - ekonomů, účetních, projektových manažerů, a také zástupců vedení instituce. Všichni tito respondenti vyplnili strukturovaný dotazník s výběrem ze čtyř možností u každé otázky. Dotazník sloužil ke srovnání tří hlavních oblastí při řešení projektu, a to před zavedením metodiky a po jejím zavedení. Výsledky dotazníkového šetření lze vidět pro každou oblast vždy v jednom grafu, protože jedním z cílů zavedení nové metodiky v instituci je zkvalitnění spolupráce jednotlivých skupin pracovníků instituce v rámci projektů. Jen součinností všech skupin pracovníků instituce při plánování aktivit projektu, při konzultaci změn a při přípravě MZ bude dosaženo žádoucího zefektivnění. Z uvedených grafů lze vidět značný rozdíl oproti těm, které jsou uvedeny v kapitole „Názory pracovníků CVGZ na obtížnost vybraných činností v rámci administrace projektů OP VK“ - tyto byly zpracovávány za stávajících okolností, čili bez jednotné metodiky. Zavedení nové jednotné metodiky tedy přispělo ke zjednodušení práce pro všechny skupiny respondentů, a to ve všech zkoumaných oblastech.

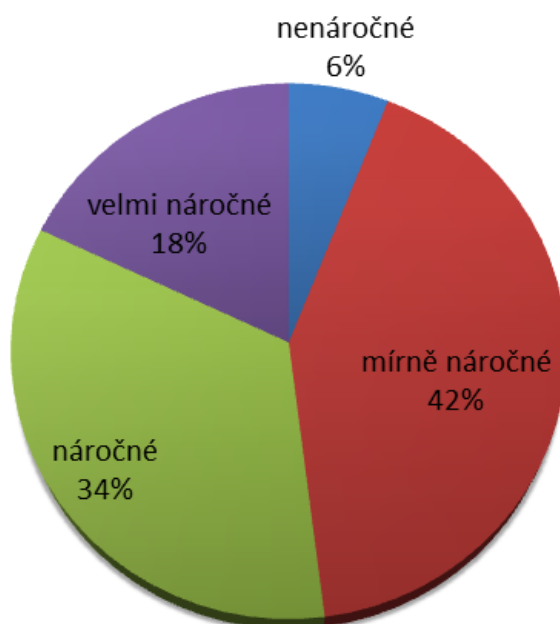
4.2.1.1 Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy

Se zavedením navržené metodiky by dle průzkumu bylo administrativně jednodušší zpracování a kompletace monitorovací zprávy. Toto zjednodušení by proběhlo nejen díky pravidelným schůzkám, kde by byli všichni pracovníci průběžně informováni o tom, co je potřeba připravit, ale i díky možnosti se přímo na místě zeptat nebo požádat o vysvětlení. Na společných schůzkách je také možné se dohodnout na jednotných postupech a

používání jednotné metodiky značně zjednodušuje kompletaci díky používání stejného systému a díky časovému předstihu, co se týče připravenosti jednotlivých dokumentů a menší četnosti chyb v závislosti na jejich včasném odhalení nebo díky jejich prevenci.

Z grafu č. 4.8 je patrné, že náročnost této aktivity se značně snížila a za velmi náročnou je tuto činnost považuje o celých 18% méně respondentů.

Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy



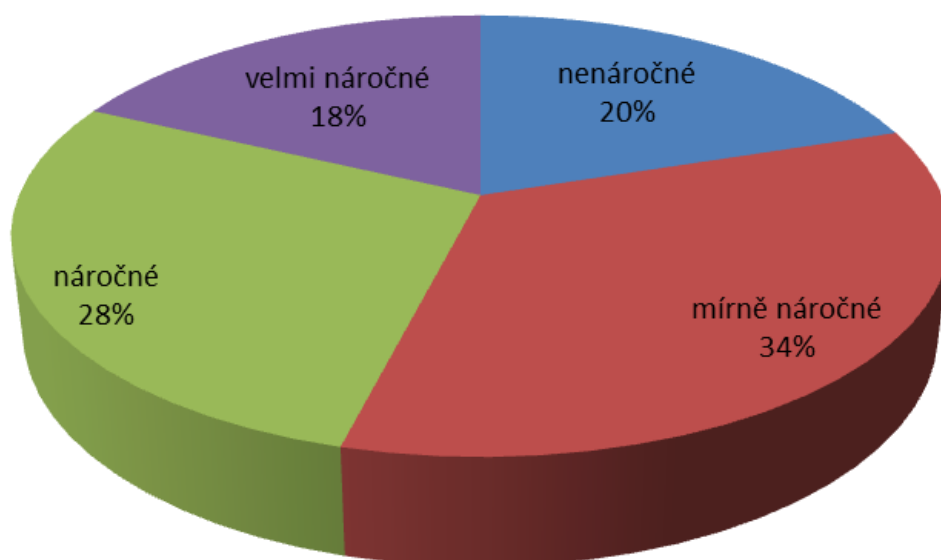
Graf 4.3: Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1.2 Orientace v četnosti prováděných změn pravidel OP VK

Díky jednoté metodice a lepší informovanosti realizačního týmu projektu došlo dle průzkumu ve zkoumané instituci opět ke zlepšení v orientaci v četnosti změn prováděných v pravidlech projektů OP VK. Tato činnost je nenáročná pro celých 20%, což je o 12% než před zavedením jednotné metodiky a mírně náročná je pro 34%, což je o 10% více než před zavedením metodiky.

Orientace v četnosti prováděných změn pravidel OP VK



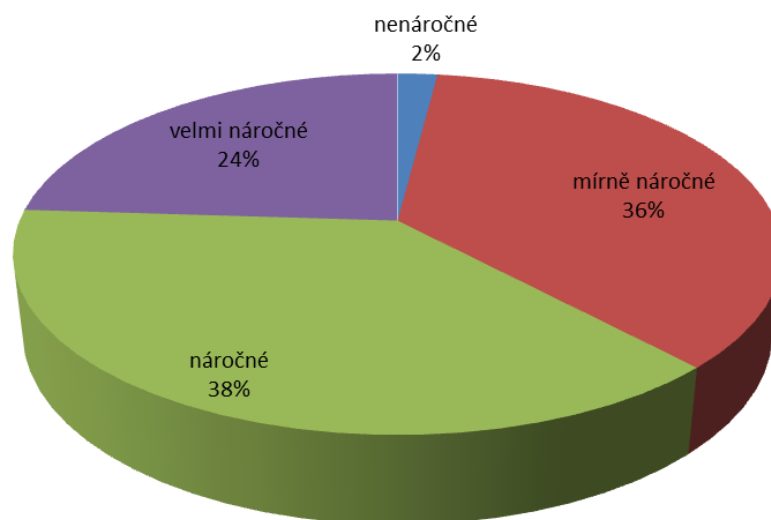
Graf 4.4: Orientace v četnosti prováděných změn OP VK

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1.3 Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat

Protože v průběhu celého projektového cyklu vychází množství příruček, jejich doplnění, metodických dopisů atd., je pro realizační týmy projektů velmi nesnadné se v tomto množství orientovat. Díky implementaci metodiky se ovšem tato náročnost také mírně sníží, i když v tomto případě není zlepšení tak razantní.

Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat



Graf 4.5: Orientace v množství pravidel a příruček

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Přínos zavedení nové metodiky v instituci

Přínosem této diplomové práce, zejména pro potřeby instituce, je jednotná metodika projektového cyklu, která usnadňuje pracovníkům CVGZ orientaci v jednotlivých fázích projektového cyklu. Zároveň také šetří čas, protože nabízí komplexní informace na jednom místě oproti dosavadnímu stavu, kdy jsou informace nejen k jednotlivým fázím projektového cyklu, ale i k dílčím činnostem v rámci realizace projektů OP VK v mnoha různých dokumentech a není lehké se v množství těchto dokumentů orientovat.

V každé z fází navržené metodiky projektového cyklu jsou navíc vytyčeny body, kterým je potřeba věnovat větší pozornost, čímž se při přípravě i vedení projektů ušetří čas.

Hlavním přínosem navržené metodiky je tedy optimalizace projektového cyklu a jeho konkretizace pro potřeby v instituci. Kromě navržené metodiky byly v předešlých kapitolách provedeny analýzy, které mohou sloužit instituci jako nástroj rychlé identifikace chyb a jejich eliminace a také jako zhodnocení fungování projektového cyklu a všech jeho účastníků.

Pokud bude navržená metodika dodržována, povede to k součinnosti všech složek v instituci. Součinnost je důležitá zejména kvůli úspoře času. Díky nové metodice se zvýší efektivita ve všech skupinách pracovníků, což potažmo zamezí chybám při realizaci projektu a následným kontrolám z Finančního úřadu, které s sebou nesou sankce a pokuty. Tyto finančně zatěžují instituci, nikoliv projekt, což je neefektivní. Efektivnější projektové řízení může být zajištěno již v první fázi projektového cyklu, kdy se včas naplánují potřebné zdroje pro realizaci projektu (veškeré položky rozpočtu jsou popsány v kapitole „4.1.6.1 Vybrané aspekty při řízení projektu - Rozpočet“). Tím se zamezí dofinancování potřebných prostředků k řešení projektu ze zdrojů instituce. Protože kombinace zdrojů ze dvou či více projektů není možná, dofinancování dalších nákladů projektu, se kterými se při psaní projektu nepočítalo, dodatečně finančně zatíží instituci. Díky nové metodice jsou ale rizika chyb spojená s kontrolami a sankcemi eliminována na minimum, což povede k úspoře nejen času, který je potřebný na přípravu dokladů ke kontrole, ale i finančních prostředků plynoucích z penále vyměřených za nehospodárné nakládání s finančními prostředky přidělenými z EU.

5 Závěr

Ve zkoumané instituci nevznikají taková rizika, která by mohla závažným způsobem ovlivnit její existenci. Je jasné, že došlo-li by zásadním způsobem k porušení pravidel, například pro čeprání dotací nebo naopak, nedošlo-li by k plnění závazných indikátorů daných zněním projektu, mohly by vzniknout pro instituci existenční problémy. Dochází-li ovšem k pochybením, ať už na straně administrativy nebo vědeckých a výzkumných pracovníků, jedná se v drtivé většině případů o běžné provozní chyby nebo o napravitelná pochybení.

Management instituce pravidelně monitoruje úspěšnost jednotlivých projektů. Je běžné, že z balíku podávaných žádostí o dotaci jich několik neprojde, je-li ale tato neúspěšnost vysoká, nastává konfrontace. Neúspěšní žadatelé musí zjistit proč jimi podávaný projekt neprošel a při příštím kole podávání žádostí se těchto chyb vyvarovat, ať už se jedná o chyby formální nebo věcné.

Spolupráce mezi jednotlivými sekcemi v instituci je uspokojivá a ačkoliv občas dochází k nesladění některých úkolů, objektivně je úspěšnost instituce dobrá a nemá větší problémy financovat své zaměstnance a poskytnout jim zázemí pro kvalitní práci.

Velkým problémem byla ovšem chybějící metodika projektového cyklu, kterou by se mohl jak vědecký, tak administrativní tým řídit a najít v ní všechny potřebné informace. Díky navržení jednotného postupu a vytyčení důležitých bodů celého cyklu, je pro pracovníky CVGZ jednodušší se v konkrétních činnostech orientovat, jak je ostatně doloženo na grafech č. 4.8, 4.9 a 4.10 v kapitole "4.3 Implementace metodiky v instituci".

S nastavením nové metodiky pro potřeby OP VK projektů v instituci mohou vznikat i dodatečná rizika, kterými může být počáteční nechuť pracovníků ke změně nebo nepochopení některých jejích bodů. Tato rizika jsou ale malá a operativně řešitelná motivací a komunikací mezi pracovníky, která je, jak bylo zjištěno již v analytické části, téměř bezproblémová. Řešení problémů, které by mohly nastat se zavedením nové metodiky, může probíhat na navržených pravidlených schůzkách projektových týmů, kde zkušený projektový manažer zodpoví veškeré dotazy, případně připraví dodatečné formuláře pro další zjednodušení práce. Zejména důležité je, aby byl vývoj v pravidlech vedení OP VK pro-

jektů pravidelně monitorován a implementován do nově zavedené jednotné metodiky projektovým manažerem. Je nutné, aby byly případně změny konzultovány na pravidelných schůzkách tak, aby byly pochopeny a aby metodika nadále usnadňovala zaměstnancům CVGZ práci.

Seznam použité literatury

- [1] *Historie vstupu ČR do EU* [online]. Dostupné z URL: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/cr_eu/index_cs.htm [2014-03-17].
- [2] *Fondy Evropské unie* [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU> [2014-03-19].
- [3] *Strukturální fondy: Programy 2007 - 2013*. [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>. [2014-03-21].
- [4] *Programové dokumenty k jednotlivým programům* [online]. Dostupné z URL: http://www.unob.cz/vyzkum_vyvoj/PublishingImages/FondyEU.gif. [2014-03-21].
- [5] Marek, D., a Kantor, T., *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [6] *Fondy Evropské unie: Cíle regionální politiky* [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech>. [2014-03-23].
- [7] *Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007 - 2013* [online]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech> [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech>. [2014-03-23].
- [8] *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>. [2014-03-23].
- [9] *Tematické operační programy* [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/>. [2014-03-23].

- [10] *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Dostupné z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>. [2014-03-23].
- [11] *Prioritní osy* [online]. Dostupné z URL: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/prioritni-osy.html>. [2014-03-23].
- [12] Dočkal, V., *Strukturální fondy EU - Projektový cyklus a projektové řízení* [online]. 1.vydání, Brno : Vydala Masarykova Univerzita, 2007, tisk DAPE tiskárna Brno, ISBN 978-80-210-4390-9
- [13] *Konto žádostí* [online]. Dostupné z URL: https://www.eu-zadost.cz/zadost.aspx?zalozka=BN7SAB_VK_IP_10. [2014-03-23].
- [14] *SLEPT analýza* [online]. Dostupné z URL: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm. [2014-03-24] .
- [15] *Porterova analýza* [online]. Dostupné z URL: www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm. [2014-03-24].
- [16] *Analýza 7 S* [online]. Dostupné z URL: www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. [2014-03-24].
- [17] *SWOT analýza* [online]. Dostupné z URL: www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm. [2014-03-24].
- [18] *Veřejná výzkumná instituce* [online]. Dostupné z URL: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=8321>. [2014-03-27].
- [19] *CzechGlobe: Úvod* [online]. Dostupné z URL: <http://www.czechglobe.cz/cs/uvod/>. [2014-03-27].
- [20] *Organizační struktura* [online]. Dostupné z URL: <http://www.czechglobe.cz/cs/onas/organizacni-struktura/>. [2014-03-27]

- [21] Čech, Milan., *Seminář pro příjemce finanční podpory z OP VK.Seminář*. Praha: MŠMT, 29.5.2012 , Newsletter OP VK pro IPo - Nesrovnalosti [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/file/14108>. [2014-03-28]
- [22] *Obsah kritérií hodnocení systémových projektů, subkritéria a jejich váhy* [online]. Dostupné z URL: <http://www.op-vk.cz/cs/zadatel/vyzvy-op-vk/vyzvy-op-vk/ukoncene-vyzvy/obsah-kriterii-hodnoceni-systemovych-projektu-subkriteriia-jejich-vahy.html>. [2014-04-06].
- [23] *Příklad rozpočtu projektu* [online]. Dostupné z URL: <http://www.op-vk.cz/cs/prijemce/monitorovaci-zprava-a-jeji-prilohy/elektronicka-monitorovaci-zprava-a-jeji-prilohy/souhrn-prime-neprime-naklady-inteligentni-rozpocet-pokyny-pro-zpracovani-priloh-k-el-mz-platne-od-1-9-2012.html>. [2014-04-06].
- [24] *Náhled harmonogramu aktivit v aplikaci Benefit7* [online]. Dostupné z URL: https://www.eu-zadost.cz/zadost.aspx?zalozka=BN7SAB_VK_IP_110. [2014-04-07].
- [25] *Náhled harmonogramu aktivit v aplikaci Benefit7* [online]. Dostupné z URL: https://www.eu-zadost.cz/zadost.aspx?zalozka=BN7SAB_VK_IP_155. [2014-04-07].
- [26] *Příklad rozpočtu projektu* [online]. Dostupné z URL: <http://www.op-vk.cz/cs/prijemce/monitorovaci-zprava-a-jeji-prilohy/elektronicka-monitorovaci-zprava-a-jeji-prilohy/souhrn-prime-neprime-naklady-inteligentni-rozpocet-pokyny-pro-zpracovani-priloh-k-el-mz-platne-od-1-9-2012.html>. [2014-04-06].
- [27] Bajer, P., Matyáš, J., *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*, 1.vydání, Brno : Eurospolečnost, a.s., 2009. 123 s. ISBN 978-80-254-4017-9.
- [28] Budík, J., *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*, 1.vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 79 s. ISBN 978-80-7408-014-2
- [29] Doležal, J., Máchal, P. a Lacko, B., *Projektový management podle IPMA*, 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

- [30] Fiala, P., *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.
- [31] Havránek, J., *Příručka pro úspěšné žadatele o dotace ze strukturálních fondů*, Brno: Raven Consulting, 2006. 36 s. ISBN 80-903830-0-9.
- [32] Korecký, M. a Trkovský, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [33] Procházková, D., *Analýza a řízení rizik*, Praha, vydalo České vysoké učení technické v Praze, 2011, tisk Nakladatelství Karolinum, ISBN 978-80-01-04841-2
- [34] *Příručka pro příjemce* [online]. Dostupné z URL: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-5-platna-od-9-8-2010>.
- [35] *Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Dostupné z URL: <http://www.op-vk.cz/cs/zadatel/dokumenty-pro-zadatele/prirucka-pro-zadatele-op-vk/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-10-platna-od-1-1-2014.html> .
- [36] Rais, K., Doskočil, R., *Risk management*, 1. Vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, ISBN 978-80-214-3510-0
- [37] Schwalbe, K., *Řízení projektů v IT*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [38] Svozilová, A., *Projektový management*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [39] Tauer, V., Zemánková, H., Šubrtová, J., *Získejte dotace z fondů EU: Tvorba žádostí projektu krok za krokem Metodika, pravidla, návody*, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3
- [40] Vilamová, Š., *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2005, 200 s. ISBN 80-247-1194-X

Seznam zkratek

atd. a tak dále

apod. a podobně

atp. a tak podobně

AV ČR Akademie věd České republiky

CF Fond soudržnosti

COST grantový program pro výzkum a vývoj financovaný z MŠMT ČR

CVGZ Centrum výzkumu globální změny AV ČR, v. v. i.

ERDF Evropský fond regionálního rozvoje

ESF Evropský sociální fond

EU Evropská unie

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

FS Fond soudržnosti

GA CR Grantová agentura České republiky

HSS hospodářská a sociální soudržnost

KA Klíčové aktivity

MI monitorovací indikátory

mil. milion

mld. miliarda

MO Monitorovací období

MŠMT ČR Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Česká republika

MZ Monitorovací zpráva

např. například

OP PI Operační program Podnikání pro Inovace

OP VK Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

PM projektový manažer

SF strukturální fondy

TA ČR Technologická agentura České republiky

TOP Tematický operační program

VŘ Výběrové řízení

v.v.i Veřejná výzkumná instituce

ŽoP Žádost o platbu

ŽP Životní prostředí

Seznam obrázků

2.1	Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007 - 2013	21
2.2	Alokace financí mezi tematické operační programy	22
2.3	Schéma předkládání a příjem žádostí	29
3.1	Struktura instituce	50
3.2	Zpracování a kompletace Monitorovacích zpráv	56
3.3	Orientace četnosti prováděných změn pravidel OP VK	57
3.4	Orientace v množství pravidel a příruček, které je nutné k řádné realizaci projektu nastudovat	58
4.1	Obsah kritérií a jejich vah při hodnocení návrhů projektů:	64
4.2	Příklad rozpočtu projektu	68
4.3	Zpracování a kompletace Monitorovací zprávy	78
4.4	Orientace v četnosti prováděných změn OP VK	79
4.5	Orientace v množství pravidel a příruček	80

Seznam tabulek

2.1	Schéma členění fondů EU	19
2.2	Finanční rating pro malé a střední podniky	30

Seznam příloh

- I Výzva č. 45
- II Metodický výklad výzvy 2.3 OP VK
- III Pravidla veřejné podpory
- IV Návrh rozhodnutí o poskytnutí dotace
- V Logolink OP VK